

Betriebsumfrage: Methodik und Probleme

(Mit vier Fallstudien)

ABHANDLUNG

zur Erlangung der Doktorwürde
der
PHILOSOPHISCHEN FAKULTÄT I
der
UNIVERSITÄT ZÜRICH

vorgelegt von
HELENE WORMSER
von Basel

Angenommen auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. F. Stoll

Zürich 1978

1979

ADAG

Betriebsumfrage: Methodik und Probleme

(Mit vier Fallstudien)

ABHANDLUNG

zur Erlangung der Doktorwürde
der
PHILOSOPHISCHEN FAKULTÄT I
der
UNIVERSITÄT ZÜRICH

vorgelegt von
HELENE WORMSER
von Basel

Angenommen auf Antrag von
Herrn Prof. Dr. F. Stoll

Zürich 1978

ADAG



Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
- Einleitung: Problem, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	I
1. Allgemeines zur Betriebsumfrage	1
1.1 Unternehmungsorganisation und Mitarbeiterbefragung	1
1.1.1 Frühe Organisationstheorien	2
1.1.2 Formelle und informelle Organisationsstruktur	5
1.1.3 Systemtheoretische Betrachtungen	11
1.2 "Employee Attitude Survey"	22
1.2.1 Geschichtliche Betrachtungen	25
1.2.2 Ziele und Anwendungsbereiche	34
1.2.2.1 Praktischer Beitrag von Betriebsumfragen (anhand von Beispielen)	41
1.2.2.2 Wissenschaftlicher Beitrag von Betriebsumfragen	52
1.2.3 Umfragen und andere Messverfahren	54
1.3 Begriffe und Theorien: Ihre Bedeutung für Betriebsumfragen	59
1.3.1 Meinungen und Einstellungen	59
1.3.2 Motivation	61
1.3.2.1 Leistungsmotivation und Betrieb	62
1.3.2.2 Theorien zur Motivation	64
1.3.2.2.1 Motivationstheorie von Maslow	67
1.3.2.2.2 Theorie der Arbeitszufriedenheit von Herzberg	73
1.3.2.2.3 Arbeitszufriedenheit und Produktivität	77
1.3.3 Betriebsklima	80
1.4 Zusammenfassung	83

	<u>Seite</u>
2. Vier Beispiele von Betriebsumfragen (in der Schweiz)	85
2.1 Einführende Bemerkungen	85
2.2 Betrieb A	88
2.3 Betrieb B	103
2.4 Betrieb C	115
2.5 Betrieb D	124
3. Organisation und Durchführung von Betriebsumfragen	133
3.1 Ausgangslage	133
3.2 Organisation	138
3.2.1 Umfrageziele	139
3.2.1.1 Umfrageziele im weiteren Sinn	141
3.2.1.2 Umfrageziele im engeren Sinn	143
3.2.2 Träger der Organisation	147
3.2.2.1 Bestimmung des Organisators	148
3.2.2.2 Interne oder externe Auftragszuweisung	150
3.2.2.3 Personalforscher, seine Aufgabe und seine Stellung	153
3.2.2.3.1 Beziehung zwischen Personalforscher und Mitarbeitern	156
3.2.2.4 Beteiligung übriger Mitarbeiter	158
3.2.2.5 Verantwortlichkeiten von Stab und Linie	161
3.3 Durchführung	166
3.3.1 Wahl der Umfrageteilnehmer	167
3.3.2 Wahrung der Anonymität	170
3.3.3 Durchführungsart und Beteiligungsquote	174
3.4 Auswertung der Ergebnisse	177
3.4.1 Ziele	177
3.4.2 Datenverarbeitung und statistische Analyse	178
3.4.3 Interpretation	187
3.4.3.1 Praktisches Vorgehen	188
3.4.3.2 Grenzen der Interpretation	190

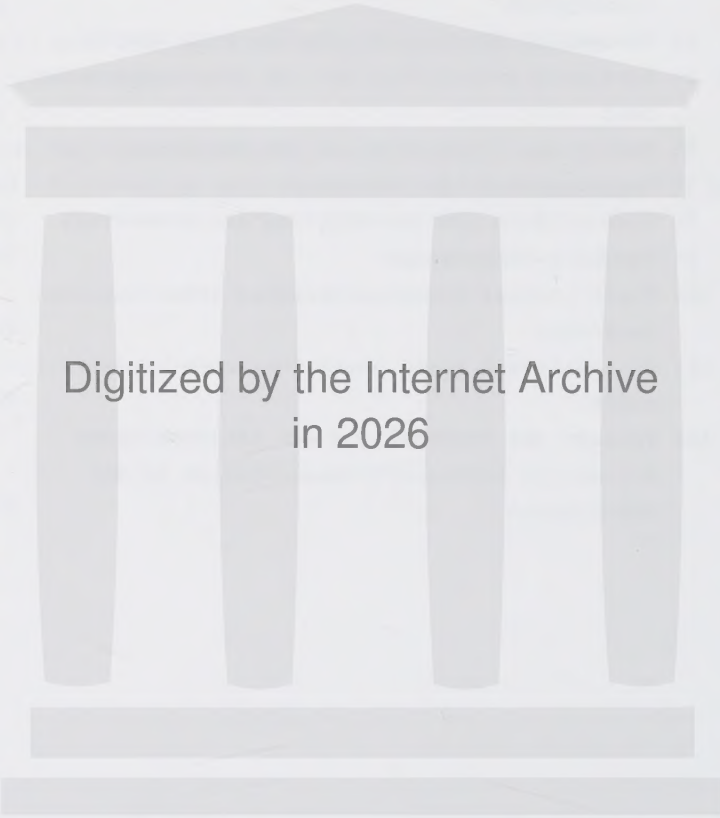
	<u>Seite</u>
3.5 Feedback und Aktionsplanung	200
3.5.1 Definition und Bedeutung der Begriffe	200
3.5.1.1 Umfrage-Feedback	200
3.5.1.2 Aktionsplanung	209
3.5.2 Interdependenzen zwischen "Organization Development", Feedback und Aktionen	210
3.5.3 Zur Konsequenz der Betriebsumfrage	216
3.5.3.1 Gedanken zum Vorgehen in der Praxis	217
3.5.3.2 Wege zum optimalen Einsatz von Feedback und Aktionsplanung	221
3.5.3.3 Praktisches Beispiel eines "Survey Feedback" mit Aktionsplanung	228
3.5.3.4 Die Gruppe als eine notwendige Voraussetzung bei der Einführung von Veränderungen	233
3.5.3.5 Widerstände	239
3.5.4 Erster Schritt in die Partizipation	244
3.6 Zusammenfassung	248
4. Zukunftsbetrachtungen	251
- Schlusswort	258
- Anhang I	261
- Literaturverzeichnis	267
- Fussnoten	281

Verzeichnis der Tabellen

	<u>Seite</u>
Tab. 1: Uebersicht zur Zusammensetzung und zur Anzahl Fragen in den Fragebogen der verschiedenen Umfragejahre	92
Tab. 2: Eine Auswahl von Analyseprogrammen in den Systemen	180
Tab. 3: Employee Satisfaction and Perceptions of Utilization with Various Feedback Procedures	222

Verzeichnis der Figuren

	<u>Seite</u>
Fig. 1: "Organizational Iceberg"	8
Fig. 2: Relativ isoliertes System als Black-Box	17
Fig. 3: Die Betriebsumfrage als Regler im Organisations- system	18
Fig. 4: Hierarchie der Bedürfnisse von A.H. MASLOW	68
Fig. 5: Vergleich zweier Theorien zur Arbeitszufrieden- heit	76
Fig. 6: Modell der Interpretation der Resultate	112
Fig. 7: Organisatorischer Regelkreis	140
Fig. 8: Vorbereitung und Durchführung der Auswertung	179
Fig. 9: Feedback-Komponenten	208
Fig. 10: Tiefe einiger organisatorischer Interventions- techniken	213
Fig. 11: Flussdiagramm einer psychologischen Grobstra- tegie	227
Fig. 12: Prozess des Feedback und der Aktionsplanung mit seinen verantwortlichen Stellen in der IBM Schweiz	231



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41507202_0037

Vorwort

Die Erfassung von Mitarbeiterereinstellungen durch Betriebsumfragen ist heute auch in der Schweiz zunehmend aktuell. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit untersucht und möglichst umfassend aufgezeigt, wie Betriebsumfragen durchgeführt werden und welche theoretischen Annahmen ihnen zugrundeliegen. Priorität haben Anwendung, Organisation und Durchführung von Betriebsumfragen. Dazu lässt sich bisher kaum ein umfassendes Werk auffinden. Viele Informationen müssen deutschen und amerikanischen Management- und Personalzeitschriften entnommen werden.

Die Anregung zu dieser Arbeit stammt aus eigenen praktischen Erfahrungen bei der Organisation von Betriebsumfragen. Mir schien es daraufhin notwendig, das Instrument Betriebsumfrage innerhalb einer Organisation einmal abzugrenzen, seine Möglichkeiten aufzuzeigen sowie die Probleme, die damit verbunden sind. Dank dem Interesse von Herrn Professor F. Stoll der Universität Zürich (Abteilung für Angewandte Psychologie) kam diese Arbeit schliesslich auch zustande.

Da es zu diesem Thema, wie gesagt, relativ wenig Studien gibt, waren mir Gespräche mit verschiedenen Mitarbeitern aus Personalabteilungen sowie mit Betriebsberatern und anderen eine wertvolle Informationsquelle. Ich bin ihnen allen für ihre interessanten Informationen und Anregungen zu besonderem Dank verpflichtet. Es wurden Interviews mit den jeweils verantwortlichen Organisatoren der Betriebsumfragen dreier Unternehmungen geführt, die schliesslich zu der umfassenden Darstellung dieser Umfragen führten. Kritische Anregungen zu diesen Umfragen gaben mir im weiteren Herr F. Maire, Hauterive, Herr Prof. M. Rousson, Universität Neuchâtel, und die Mitarbeiter der SBB: Frau Vor-kauf, Herr Dr. Maag, Herr Dr. Schaedeli sowie Herr Dr. Rossel; schliesslich auch Herr Dr. J. Vontobel vom Institut für Angewandte Psychologie in Zürich.

Die Firma IBM Schweiz stellte mir die Berichte zu ihrer Feedback-Untersuchung zur Verfügung und Herr Dunnington der IBM USA öffnete mir den Zugang zu anderen Personalforschern der Vereinigten Staaten, von denen mir vier, nämlich Equitable Life Assurance, Exxon, Ford und Xerox, Informationen über ihre Betriebsumfragen zusandten. Die Unterlagen zu einer deutschen Umfrage wurden mir freundlicherweise von Herrn Prof. G. Schmidtchen der Universität Zürich zugestellt.

Besonders dankbar bin ich auch den Betriebswirtschaftlern Herrn R. Fink (IBM Schweiz) und Herrn U. Wildi, die mit mir in manchen Gesprächen Einsatzmöglichkeiten von Betriebsumfragen und ihre Durchführung in Schweizer Betrieben diskutierten.

Einleitung: Problem, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ein Kennzeichen der modernen industriellen Gesellschaft ist der rasche technische, wirtschaftliche und soziale Wandel, der den Menschen vor immer wieder neue Probleme stellt. Von den Unternehmen wird eine flexible Anpassung an der persönlichen, inner- und ausserorganisatorischen Bedürfnisse der Mitarbeiter verlangt.

Obwohl heute Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen besteht, stossen diese gleichzeitig auf Widerstand, da Stabilität scheinbar Sicherheit verleiht. Dabei zeigt sich, dass in wirtschaftlichen Unternehmungen technische Veränderungen, deren Vorteile offenkundig sind, sehr viel leichter akzeptiert werden als neue Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften. Aber die Betriebe, welche der sozialen Entwicklung nicht durch eine Anpassung ihrer Personal- und Geschäftspolitik gerecht werden, laufen heute Gefahr, weniger leistungsfähig und damit wettbewerbsunfähig zu werden.

Der Versuch mancher Unternehmensleiter, diesem Problem "allgemein menschlich" oder sogar "philosophisch" zu begegnen, ohne dabei die Realitäten des Betriebes vorher zu studieren (vgl. Heidbrink, 1963), mag in kleineren Betrieben erfolgreich sein. Schon mittlere Unternehmen und vor allem Grossbetriebe würden jedoch an Kommunikationsschwierigkeiten scheitern. Sie müssen sich deshalb auf die Methoden der Sozialforschung verlassen, um Organisationsveränderungen sozialer Art überschaubar und damit beeinflussbar zu machen. Ebenso, wie z.B. auf der Produktionsebene Entscheide nicht gefällt werden ohne vorherige gründliche Untersuchung des Problems, so sollten auch Entscheide, die Mitarbeiter in irgendwelcher Weise betreffen, nicht ohne genaue empirische Kenntnis der Situation getroffen werden.

Es ist die Aufgabe von Personalforschungsstellen, in mittleren Betrieben der Personalabteilung, gemeinsam mit Vertretern der Linie, der Geschäftsleitung frühzeitig genügend Informationen über die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu liefern. Eine Nichtbeachtung der psychologischen Situation der Arbeiter und Angestellten führt auf die Dauer zu Spannungen oder Reibungen, die sich dann durch verschiedene Symptome wie z.B. erhöhter Fluktuation, Absentismus oder gar Streiks, bemerkbar machen.

Zum Zweck der Informationsbeschaffung hat sich in neuerer Zeit vermehrt die statistisch-psychologische Untersuchungsmethode der Umfrageforschung durchgesetzt, meist unter dem Namen "Betriebs-" oder "Meinungsumfrage". Der Name "Meinungsumfrage" ist dabei irreführend, denn die Umfrage zielt im Betrieb nicht nur auf das Erfassen von Meinungen, Glauben und Ueberzeugungen ab, sondern sie muss auch Fakten, Handlungsweisen und vieles andere mit einbeziehen (vgl. Noelle, 1971). In den Vereinigten Staaten hat sich neben dem Ausdruck "Opinion Survey" auch die Bezeichnung "Employee Attitude Survey" eingebürgert.

In der Aera der Betriebsumfragen setzen erste wesentliche Veränderungen anfangs der siebziger Jahre ein. Während vorher, mit dem Aufkommen moderner statistischer Methoden und der Datenverarbeitung, lediglich einige methodische Verbesserungen vorgenommen worden sind, zeigt sich neuerdings - vor allem in den USA - eine Bewegung, die auch den organisatorischen Ausbau der Umfragen verlangt. Es besteht die Tendenz vom einfachen Befragen und Auswerten, auf eine erweiterte Teilnahme der Mitarbeiter in den Phasen nach der Umfrage überzugehen. Damit wird die Umfrage nicht mehr nur ein partizipatives Instrument in einem autoritär geführten Betrieb sein; sie kann vielmehr den ersten Schritt zur Partizipation in einem sich langsam partizipativ orientierenden Unternehmen darstellen.

Aus der Psychologie können zum Abbau von Spannungen zwischen Organisation und Technik einerseits und dem Menschen andererseits sowohl ein gewisses Menschenverständnis wie methodische Hilfe gewonnen werden. In einzelnen Fällen besonders kritischer Zeiten von Inflation und Deflation können damit grössere Arbeitskonflikte besser bewältigt werden. Doch dazu muss die Unternehmung gelernt haben, mit den Menschen in ihrer Organisation zu sprechen. Ein wichtiger Kommunikationsweg ist die Betriebsumfrage, deren Ausbau auch zu direktem Kontakt mit den Mitarbeitern führt.

Diese Arbeit wurde in der Absicht geschrieben, das Gebiet der Betriebsumfragen im allgemeinen sowie in seinen neuen Entwicklungstendenzen zu durchleuchten. Das Thema beinhaltet betriebswirtschaftliche, soziologische und psychologische Aspekte. Geschichtlich gesehen liegen die Wurzeln der Betriebsumfragen in der Soziologie und der Oekonomie (s. Kap. 1.2.1). Die psychologische Zielsetzung, welche im Zentrum dieser Arbeit steht, hat sich erst später entwickelt.

Wie sich zeigen wird, sind betriebliche Meinungsumfragen besonders in den Vereinigten Staaten verbreitet. Multinationale Firmen und vereinzelt andere Grossbetriebe der Schweiz versuchen sich gleichfalls in dieser Technik. Erfahrungsgemäss wird aber der Einsatz dieses Instruments nur ungenügend ausgenützt. Bei einer meist hervorragenden methodischen Fragebogenkonstruktion und Datenauswertung, oft durch beauftragte externe Forschungsinstitute durchgeführt, ist es erstaunlich, wie wenig nachher geschieht. Die Geschäftsleitung nimmt die Ergebnisse zur Kenntnis, und die Mitarbeiter werden, wenn überhaupt, oberflächlich informiert. Den besten Erfolg zeigen betriebliche Umfragen - sowohl in den USA als auch in Europa - in der wissenschaftlichen Analyse der Resultate. Ein Beitrag zur wissenschaftlichen Arbeits- und Betriebsforschung ist aber nicht das Hauptanliegen der "Employee Attitude Surveys". Ihre Zielsetzung sollte vielmehr für Mitarbeiter und Unternehmung von praktischem Wert sein.

Die derzeitigen Tendenzen in den USA lassen erkennen, dass in dieser Hinsicht eine bessere Verwertung der Betriebsumfragen angestrebt wird, denn es lässt sich viel mehr erreichen als bisher versucht wurde. Der Einflussbereich der Umfrage kann sehr viel weiter ausgebaut werden.

Der praktisch Interessierte erwartet nun natürlich im folgenden ein "Rezept", das ihn in seinem Projekt sicher zum Erfolg führen soll. Die Wirklichkeit ist aber derart vielschichtig, dass jedes Problem zu seinem Zeitpunkt und an seinem Erscheinungsort einmalig ist. Was hier deshalb nicht vorgelegt werden kann, ist ein allgemeingültiger Weg, eine Umfrage durchzuführen.

Hingegen soll auf die folgende wichtige Fragestellung im Rahmen dieser Arbeit eingegangen werden, nämlich: Wie kann eine Umfrage zur bewussten und kontrollierten Veränderung im Betrieb, in einer fortwährenden gegenseitigen Anpassung von Mensch und Organisation beitragen? Vor der Beantwortung dieser Frage steht das Verständnis der Umfrage und ihrer Funktion, dessen Vermittlung das Ziel dieser Arbeit ist. Diese Studie beabsichtigt, eine umfassende Information über Betriebsumfragen hervorzubringen. Sie soll aufzeigen, welches der Zweck von Umfragen im Unternehmen ist, wie das gewünschte Ziel erreicht werden kann, und welche organisatorischen Schwierigkeiten im besonderen zu überwinden sind.

Dazu ist die Arbeit folgendermassen aufgebaut:

In einem ersten Teil wird ein Ueberblick über Betriebsumfragen gegeben. Dabei sollen der Begriff des "Employee Attitude Survey", geschichtliche Aspekte und verschiedene Anwendungsbereiche von Umfragen anhand von Beispielen vorgestellt werden. Einleitend wird die Stellung der Umfrage innerhalb einer Organisation diskutiert und abschliessend ansatzweise die Beziehung zu psychologischen Konzepten wie Motivation oder Betriebsklima, deren Kenntnis als theoretische Grundlage für das Durchführen von Betriebsumfragen unumgänglich ist, besprochen.

Nachdem im ersten Teil mehr theoretische Informationen zu Umfragen vermittelt werden, will der zweite Teil mit vier Beispielen den praktischen Gebrauch von Umfragen in Unternehmen der Schweiz darstellen. Zu diesem Zweck wurden in den betreffenden Betrieben jeweils ein bis zwei Interviews durchgeführt und zu den Umfragen mindestens zwei Personen befragt.

Die Probleme, die sich bei der Organisation dieser und anderer publizierter Umfragen ergeben haben, sollen im dritten Teil besprochen werden. Es wird dabei weniger um methodische Probleme gehen, da diese schon recht gut gelöst und bereits vielerorts abgehandelt sind, sondern um vor allem organisatorische Fragen, an denen der Erfolg der Umfragen heute oft noch scheitert. Einige Ueberlegungen werden aus anderen Zusammenhängen schon teilweise bekannt sein, haben aber bisher in der betrieblichen Praxis nur mässig Gehör gefunden, weshalb sie von Neuem aufgenommen werden sollen. Andere Gedanken sind jüngerer Art, empirisch meist noch nicht durchgeprüft und deshalb Gegenstand gegenwärtiger und zukünftiger Untersuchungen und Diskussionen. Aus der Lösung der verschiedenen organisatorischen Probleme und der offenen Einstellung gegenüber der Umfrage ergeben sich für diese in Zukunft effizientere Einsatzmöglichkeiten mit vielseitigen Auswirkungen auf das industrielle Leben, ein Ausblick, der Gegenstand des vierten und letzten Teils dieser Arbeit sein soll.

Die vorliegende Arbeit wird also, verschiedene betriebs- und sozialpsychologische Aspekte integrierend, organisationspsychologische und -praktische Probleme im Zusammenhang mit Umfragen abhandeln. Im Sinne der Aussage von Katz und Kahn (1966), die Entwicklung der Organisation ("Organizational Development") verlange manchmal die Schöpfung neuer Kommunikationskanäle, soll auf die Umfrage aufmerksam gemacht und ihr Beitrag zur Gestaltung des Arbeitslebens aufgezeigt werden.

Die Absicht ist, dem Interessierten eine umfassende Information zu vermitteln. Er kann das Werkzeug "Betriebsumfrage" und die organisatorische Problematik seines Einsatzes kennenlernen und damit bei der Organisation eigener Umfragen eventuellen Schwierigkeiten vorbeugen. Ein Umfrage-Beauftragter sollte in der Lage sein, dem hohen administrativen Aufwand entsprechende Ergebnisse zu erzielen, d.h. alle möglichen Informationen einer Umfrage auszunützen und positive Begleiterscheinungen mit ihren Konsequenzen zu fördern.

Diese Arbeit soll aber nicht zur Gebrauchsanweisung werden. Die Absicht ist vielmehr, den komplexen Rahmen der Umfrage zu berücksichtigen und den Beitrag der Umfrage zum Verständnis der "Organisationswelt" aufzuzeigen, damit sie bewusst in Uebereinstimmung von Mitarbeitern und Geschäftsleitung gestaltet werden kann.

1. Allgemeines zur Betriebsumfrage

1.1 Unternehmungsorganisation und Mitarbeiterbefragung

Die Kenntnis der Organisationsstruktur und der sich in ihr abspielenden Prozesse ist Voraussetzung für das Verständnis der Stellung des Menschen in ihr und damit der Aufgabe einer Betriebsumfrage. Die Beziehungen zwischen Organisation und Individuum bestehen einerseits aus den Anforderungen der Organisation an den Mitarbeiter, andererseits aus den Wünschen des Mitarbeiters gegenüber der Organisation. Das Individuum bösst in der Organisation Freiheit ein, was es unter Umständen nicht so kreativ und so leistungsfähig sein lässt, wie es zur Zufriedenheit seiner selbst sowie der Unternehmung notwendig wäre. Gemäss Toffler (1972) ist die blosse Mitgliedschaft in der Organisation ein Problem, das mit vielen Emotionen belastet ist, weil die Organisation zu einem unentrinnbaren Bestandteil unseres Lebens geworden ist.

Die Organisation verlangt vom Mitglied zwei grundlegende Tendenzen:

- den Wunsch, gute Arbeit zu leisten, und
 - den Willen, sich mit der Organisation zu identifizieren
- (vgl. Weiss, 1969)

Mit diesen Zielen interferieren verschiedene individuelle und organisatorische Variablen, die sich auf die Motivationslage der Mitarbeiter auswirken.

Um den Grad und die Art der als unangenehm empfundenen, durch die Organisation bedingten Probleme zu erfassen, kann die Meinungsumfrage eingesetzt werden. Sie muss von den bekannten Phänomenen in Organisationen ausgehen und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter überprüfen. Es zeigt sich hier, wie vielfältig die Aufgaben einer Betriebsumfrage sein können. Ihre Stellung in der Organisation kann nicht als statisch bezeichnet werden.

Je nach ihrer spezifischen Aufgabe, d.h. ihrer Zielsetzung und ihrem Anwendungsbereich, nimmt sie einen anderen Stellenwert in der Unternehmung ein.

Die im folgenden aufgeführten Organisationstheorien zeigen, wie fließend die Grenzen des Untersuchungsbereichs einer Umfrage sind, wenn sie ein oder mehrere organisationstypische Merkmale in ihrer Auswirkung auf die Einstellung der Mitarbeiter erfassen will. Die Umfrage kann im Prinzip überall, wo es um die Analyse der Organisation-Mitarbeiter-Beziehung geht, eingesetzt werden. Ihre Stellung und damit ihre Aufgabe ist im Rahmen der Polarität formeller und informeller Phänomene einer Organisation und modellhaft in der Systemtheorie zu diskutieren.

Die folgende kurze Beschreibung der frühen Organisationstheorien zeigt aber vorerst, welchen Stellenwert der Mensch in der Organisation früher hatte und erklärt damit die späte Entstehung der psychologisch orientierten Betriebsumfrage (s. auch Kap. 1.2.1).

1.1.1 Frühe Organisationstheorien

Die Entwicklung von Organisationstheorien begann nach der industriellen Revolution mit der Schaffung der bürokratischen Organisationsstruktur in einer neuen Leistungsgesellschaft. Der Mensch wird dabei nach seinem Können beurteilt, und seine Arbeitsleistungen werden durch eine bürokratische Administration kontrolliert. Diese konnte sich dank der zunehmend wichtiger werdenden Rolle des technischen Wissens für die Güterproduktion behaupten. Bürokratische Administration bedeutet grundlegend nichts anderes als die Ausübung von Kontrolle auf Wissensbasis (vgl. Weber, 1947). Die bürokratisch aufgebaute Organisation ist damit eng an die Träger der Autoritätsausübung

gebunden, da diese dank ihrer Führungsposition über mehr Informationen und Wissen verfügen als die untergeordneten, nur unzureichend informierten Mitarbeiter.

Ein wesentliches Kennzeichen der Bürokratie ist somit die "hierarchical office authority" (Weber, 1969, S. 30), in welcher das Beziehungssystem der Arbeitenden in klaren Ueber- und Unterordnungsregeln organisiert ist. In der extrem bürokratischen Organisation ist die Administrationshierarchie monokratisch und basiert auf einem legalen Herrschaftsanspruch. Entscheidend ist hier nach Weber (1956), dass die kontinuierliche Arbeit "...überwiegend und zunehmend auf den bürokratischen Kräften ruht" (S. 153).

In einer anderen Studie umreisst Weber (1969) die Stellung des Menschen in der vollkommenen Bürokratie: "When fully developed, bureaucracy also stands, in a specific sense, under the principle of sine ira ac studio. Its specific nature (...) develops the more perfectly the more bureaucracy is 'dehumanized', the more completely it succeeds in eliminating from official business love, hatred, and all purely personal, irrational, and emotional elements which escape calculation" (Weber, 1969, S. 35). Die persönlichen Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter sollen also möglichst nicht in Erscheinung treten. Die Arbeit soll auf rationale und objektive Kriterien ausgerichtet sein und gemäss Webers bekannter Feststellung: "ohne Ansehen der Person" (Weber, 1956, S. 152) erfüllt werden. Der Mensch hat nur den ihm vorgeschriebenen Weg im Gesamtgeschehen zu verfolgen. Seine Existenz ist sozusagen durch den Dienst an der Organisation begründet; er ist Produktionsfaktor.

Ein letztes Merkmal der Bürokratie, das in diesem Zusammenhang nicht unwichtig ist (s. Kap. 3.5.3.1), ist die Tendenz zur übertriebenen "Geheimniskrämerei", auch dort, wo diese gar nicht gerechtfertigt ist. Dadurch wird die Macht der Autoritätsinhaber gegenüber jener der untergeordneten Mitarbeiter, die selektiv informiert werden, gesteigert.

In dieser Situation setzt die Geschichte der Betriebspsychologie mit der klassischen Theorie des "Scientific Management" von F.W. Taylor an, dem ersten bekannten Beispiel wissenschaftlicher Betriebsführung. In dieser Phase wurde zwar die Bedeutung der Motivation der Mitarbeiter erstmals erkannt, doch war man der Meinung, diese sei durch ökonomische Anreizsysteme zu fördern. Taylors grundlegend pessimistischer Ansatz ging davon aus, dass Menschen primär durch Geld motiviert würden. Der Mensch im Betrieb war damit nach wie vor ein "ökonomischer Faktor". Deshalb hatten Organisation und System Priorität vor den menschlichen Aspekten (vgl. Taylor, 1922).

Sowohl Webers Bürokratiemodell wie auch das rationale Modell der klassischen Organisationslehre haben sich nur mit dem Wie der Organisationstätigkeit befasst (vgl. Mayntz, 1968) und die informellen Elemente in der Organisation nicht erkannt. Dennoch ist es ihr Verdienst, wichtige formale Strukturmerkmale der Organisation ausgearbeitet zu haben, die nach wie vor, als Grundsteine, ihre Bedeutung haben.

Die nachfolgende neoklassische Theorie oder Human-Relations-Bewegung musste beginnen, die Unterlassungen früherer Theorien zu kompensieren, d.h. den informellen Aspekten gerecht werden. Das Verdienst, den informellen Bereich in einer Unternehmungsorganisation aufgedeckt zu haben, fällt den Urhebern der Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago zu. Die Untersuchungen, vor allem zur Frage der Monotonie, hatten 1924 begonnen und waren über 15 Jahre weitergeführt worden, seit 1927 unter der Leitung von Elton Mayo (vgl. Anastasi, 1973). Darin wurde festgestellt u.a., dass zur Bestimmung der Rolle eines Arbeitsfaktors, Informationen über die äusseren Arbeitsbedingungen, die soziale und persönliche Situation eines Individuums und die individuellen Differenzen in Fähigkeiten und Temperament benötigt würden (vgl. Mayo, 1960). Aufgrund seiner Untersuchungsergebnisse distanzierte sich Mayo von der rationalen Betrachtungsweise

der "economic man" - Theorie und stellte in seiner Human-Relations-Theorie den "social man", dem die zwischenmenschlichen Beziehungen wichtiger sind als die Arbeit selbst, in den Vordergrund (vgl. Levinson, 1972).

Die darauffolgenden Entwicklungen verstärkten diese Tendenz und führten vor allem unter dem Einfluss von Kurt Lewin zum Konzept des "self-actualizing man" (vgl. Levinson, 1972). In dieser dritten Phase wurden grundlegende Motivationstheorien entwickelt, die Gegenstand unzähliger Untersuchungen bis heute sind (s. Kap. 1.2.2.2 und 1.3.2 ff). Diese Art von Organisationsmodellen mit dem Ziel der Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung ihrer Mitglieder sind nach Schwarz (1973) partizipativ aber in ihrer reinen Form wirklichkeitsfremd. Realitätsnäher sind, wie er sagt, die "sozio-technischen" Modelle, die zu den Inhalten anderer Theorien hinzu eine starke Berücksichtigung der Umwelt (gemeint sind z.B. Absatz- und Arbeitsmärkte) fordern. Damit kommt man von der sozialpsychologisch bedeutsamen Unterscheidung von formellen und informellen Aspekten innerhalb einer Unternehmung zu einem gesamtheitlichen systemtheoretischen Organisationsmodell, welches sowohl Beziehungsstrukturen innerhalb, wie auch über die Grenzen des Unternehmungssystems hinweg berücksichtigt. Beides soll noch näher erläutert werden.

1.1.2 Formelle und informelle Organisationsstruktur

Im Rückblick auf die Entwicklungsgeschichte der Betriebspsychologie nimmt die Entdeckung der informellen Elemente in einer Organisation eine besonders wichtige Stellung für die Auseinandersetzung mit dem Menschen im Betrieb ein. Die Mitarbeiterbefragung spricht neben formellen viele informelle Elemente des Betriebsalltags an, weshalb im folgenden mehr dazu gesagt werden soll.

Für das Individuum gibt es praktisch zwei Arbeitswelten, eine objektive und eine psychologische oder subjektive (vgl. Weinert, 1974). Für erstere ist nicht die Bewertung des Einzelnen massgebend, sondern die physisch-soziale Form der Organisation. Im zweiten Fall ist jedoch die Wahrnehmung des Individuums ausschlaggebend, auch wenn sie nicht notwendigerweise der Wirklichkeit entspricht. Neben der formellen Aufteilung der Menschen in bestimmte Gruppen innerhalb der Unternehmung, die Teil der objektiven Arbeitswelt sind, werden spontan informelle Gemeinschaften gebildet. Während die formelle Gruppe gemeinsam bestimmte Aufgaben und Ziele zu erfüllen hat, entstehen informelle Gruppen nicht auf Weisung, sondern auf der "...Basis individueller Sympathien, gemeinsamer privater Bedürfnisse, Ansprüche und Interessen..." (Lersch, 1965, S. 50). Diese Gruppen haben eigene Ziele, die nicht immer mit denjenigen der Unternehmung zusammenfallen. In jeder formellen Gruppe entstehen aber informelle Beziehungen, unabhängig von den Wünschen und Anordnungen des Managements. Dieses muss deshalb danach trachten, diese informelle Gruppenbildung primär zu erkennen und ein gutes Verhältnis zu ihr aufzubauen.

Für die Integration des Betriebes in seine Umwelt reicht die formelle Organisation alleine auch nicht aus. Zur Ergänzung braucht es die informellen Gruppen. "Wenn die formelle Organisation des Betriebes sich auch als dessen Skelett beschreiben lässt, so bilden die informellen Gruppen gewissermassen die Muskeln und Sehnen, die die Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit der Betriebsorganisation sichern" (Dahrendorf, 1959, S. 39).

Die Anerkennung der informellen Gruppen ist notwendig, denn sie können durch ihre Einstellungen und Verhaltensweisen eine Atmosphäre der Unlust verbreiten, die sich auf die Produktionsleistung negativ auswirkt und im Extremfall Einheit und Stabilität des Betriebes zerstören kann. Insofern ist es von Vorteil, wenn die Bedürfnisse dieser Gruppen frühzeitig durch

Umfragen oder andere Verfahren, aufgedeckt werden. Damit können verdeckte Aspekte der Organisation, wie im folgenden Schema (siehe Fig. 1) zusammengefasst, systematisch enthüllt werden.

Während die Beziehungen in der formellen Organisation relativ starr sind und z.B. im Organigramm festgehalten werden, verändern sich die informelle Struktur und ihre Prozesse öfter. Ihre Kontrolle ist damit schwieriger, kann aber durch periodische Anwendung der Umfrage erleichtert werden.

Ziegler (1969) stellt fest, dass die Literatur über informelle Organisationen bis anhin keinen theoretischen Ansatz hervorgebracht hat, sondern eher eine "...Sammlung bestimmter Problemstellungen, die in der traditionellen Organisationslehre nicht berücksichtigt wurden" (S. 1100) darstellt. Dabei interessieren vor allem Probleme, die leistungsmotivationshemmend wirken. Einerseits liegen solche Faktoren im Individuum selbst, andererseits in der Umwelt. Faktoren, die von aussen bis zu einem gewissen Grad manipulierbar sind, gehören zum Interessenkreis der Unternehmung. Das sind Faktoren des Betriebsklimas wie Führungsstil, informelle Gruppen, Informationsfluss, etc. .

Mit den Betriebsumfragen werden nun die einzelnen formellen und informellen Aspekte untersucht, sofern sie als problem-
auslösend gelten. Viele der wichtigen psychologischen Probleme in Organisationen treten überhaupt erst aufgrund der komplexen Interaktion von formellen und informellen Beziehungen auf. Das Individuum ist mit der Unternehmung einen psychologischen Kontrakt eingegangen, auf dem eine Vielzahl gegenseitiger Erwartungen und Vorstellungen beruhen (vgl. Schein, 1965). Es sollte also eine möglichst grosse Harmonie zwischen den Zielen der Organisation und den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter bestehen, damit z.B. eine gute Beziehung zwischen Vorgesetzten und Gruppenmitgliedern existieren kann.

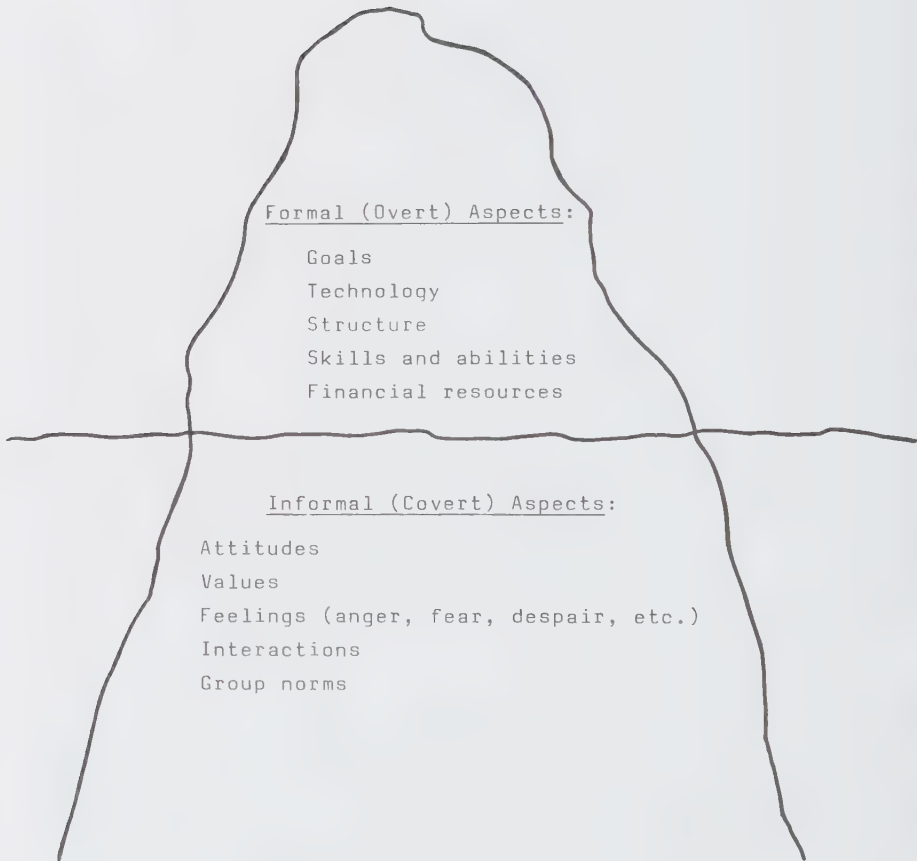


Fig. 1: "Organizational Iceberg"

(aus: French und Bell, 1973, S.18, Fig. 2-1)

Den Mitarbeitern sind die Ziele der Unternehmung durch die formulierte Unternehmungspolitik und ihre eigenen Aufgaben bekannt. Die Ziele, die ein Mitarbeiter für sich selbst anstrebt, sind der Organisation - wenn überhaupt - meist nur theoretisch aus betriebspsychologischen Publikationen bekannt, jedoch selten im konkreten Fall. Auch hier wiederum hat die Umfrage ein sinnvolles Ziel.

Die bisherigen Aufzeichnungen haben sich auf die Stellung des Menschen in der Organisation bezogen, um daraus auf die Aufgaben der Umfrage in einem Unternehmen zu schliessen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Bürokratie und ihre Merkmale bis heute als Teil der Organisation überlebt haben. So stechen z.B. auch heute noch die Machterscheinungen in die Augen und sind im betrieblichen oder politischen Leben deutlich erkennbar (vgl. Rossel, o.J.). Die Information der Mitarbeiter entspricht häufig noch ihrer Position im Betrieb. Sehr selten wird dabei berücksichtigt, dass der Mitarbeiter neben arbeitsnotwendigen Informationen auch solche benötigt, "...die er zwar nicht unmittelbar zur Lösung seiner Aufgaben braucht, die aber seine Einstellung zu seiner Arbeit, seinem Unternehmen und zur Wirtschaft beeinflussen" (Ulrich, 1971, S. 642).

Entsprechend ihrer Funktion in der Organisation eingeordnet, sind Betriebsumfragen ein aufwärtsgerichtetes Kommunikationsmittel, welches der Hierarchiespitze Informationen über die in der betreffenden Organisation arbeitenden Menschen liefern. Gerade diese Kummulation der Informationen bei den Autoritätseinhabern führt aber zum beschriebenen bürokratischen Machtaufbau. Eine Verteilung von Macht kann im Falle der Umfrage nur durch den Prozess eines ausführlichen Feedbacks an die Mitarbeiter - wobei die Resultate der Umfrage und ihre Konsequenzen bekannt gegeben werden - geschehen (s. Kap. 3.5).

Werden alle interagierenden Variablen einer Organisation im weiteren nach Leavitt (1974), Struktur, Menschen, Aufgaben und Mittel in Betracht gezogen, dann hat die Umfrage eine besondere Stellung, die man "interdisziplinär" nennen könnte. Sie bewegt sich inmitten aller nur möglichen Erscheinungen in einer Organisation, ob formell oder informell. Sie verbindet diese, indem sie z.B. von den offenen formellen Aspekten ausgeht und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter eruiert, die sich in versteckten informellen Reaktionen ausdrücken kann. Aus dem Analysieren der Interdependenzen von formellen und informellen Organisationsaspekten stellt sich die Umfrage neben ihren praktischen Zielsetzungen vor allem auch in den Dienst der Motivationsforschung. Je nachdem, wie die Umfrage also konzipiert ist, kann sie Informationen aus allen Teilen der Organisation bringen. Für die Umfragekonzeption ist es nicht nur wichtig alle Organisationsphänomene zu kennen, sondern diese gleichzeitig in ihrer Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit richtig einzuschätzen. Die bisher entwickelten Motivationstheorien erlauben solche Ueberlegungen vor Beginn einer Umfrage und führen zu den jeweiligen Hypothesen.

Die Stellung der Umfrage in einer Organisation kann damit je nach Zielsetzung eine andere sein. Sie bleibt aber primär ein Mittel der Aufwärts-Kommunikation und nur die weitere Behandlung der Informationen aus den Umfrageergebnissen kann diese primäre Funktion ergänzen und im Idealfall zu einer gleichmässigen Verteilung von Informationen führen.

Eine ganz andere und hierzu ergänzende Betrachtungsweise ist die systemtheoretische Organisationsanalyse, welche die neueste Entwicklung im Studium von Organisationen darstellt und kybernetischen Ursprungs ist.

1.1.3 Systemtheoretische Betrachtungen

Ein Systemmodell, wie es bisher vor allem von Biologen und Physikern für lebende Organismen verwendet wurde, hat in neuerer Zeit dank der Kybernetik auch Anhänger in anderen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Psychologie, Soziologie und Oekonomie gefunden.

"Unter einem System verstehen wir eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können" (Ulrich ¹⁾, 1970, S. 105). Ein System lässt sich in Untersysteme aufteilen und kann gleichzeitig selbst Teil eines übergeordneten Systems sein.

Der Systemansatz erlaubt, unterschiedliche Sachverhalte entsprechend dem Ordnungskonzept einheitlich zu betrachten und durch die damit verbundene Denkweise komplexe Situationen zu bewältigen (vgl. Ulrich & Krieg, 1974). Die komplexe Organisation und ihre Teile werden in der Systemtheorie einer wertneutralen Analyse unterzogen, die eine mehrdimensionale Betrachtungsweise erlaubt.

Die Unternehmung wird konkret als offenes, soziales und produktives System bezeichnet (vgl. Ulrich, 1970) und hat im Gegensatz zum geschlossenen System Kontakt mit der Umgebung über ihre Grenzen hinweg, wie im übrigen alle lebenden Systeme. Sie weist eine Struktur auf, die in dynamischen Systemen wie der Unternehmung nicht gleichbleibend ist, sondern umgestaltet wird oder sich von selbst ändert. Durch ihre Strukturveränderung findet aber auch eine Verhaltensänderung statt. "Wenn man das Systemverhalten erklären und voraussagen will, muss man seine Struktur kennen; wenn man - bei der Gestaltung künstlicher Systeme - ein bestimmtes Systemverhalten erreichen will, muss man ihm auch eine bestimmte Struktur geben" (Ulrich, 1970, S. 110).

Welche statischen und dynamischen Aspekte weist nun die Unternehmung als Ganzes auf? Guggenbühl (1975) unterteilt:

"in statischer oder aufbaumässiger Hinsicht: die An- und Zuordnung der dauerhaft produktiven Systemelemente Menschen und Anlagen nach Art und Anzahl ihrer arbeitsmässig notwendigen Beziehung (= Beziehungsstruktur)"

und

"in dynamischer oder ablaufmässiger Hinsicht: die qualitative und quantitative Festlegung der Aktivitäten dieser Elemente und deren Verknüpfung in Zeit und Raum (= Prozessstruktur)" (S. 506).

Katz et al. (1966) gehen in "The Social Psychology of Organizations" im Detail auf die Merkmale des offenen Systems ein. Sie nennen neun gemeinsame Charakteristika:

- Importation of energy
- Through-put
- Output
- Cycles of events
- Negative entropy
- Information, input, negative feedback, coding process
- Steady state, dynamic homeostasis
- Differentiation
- Equifinality

(S. 20-26)

Input und Output stellen den Kontakt mit der Umwelt her.

Throughput ist ein Transformationsprozess im System selbst.

Unter dem zyklischen Charakter des Systems wird die Wiederverwendung von Energie der in die Umwelt exportierten Produkte für neue Aktivitäten verstanden. Die negative Entropie ist eine Voraussetzung für das Ueberleben von Systemen, wenn die Organisation nicht durch Entropie zu Unordnung und zum Verfall geführt werden soll. Die Abnahme der Entropie, d.h. die Zunahme von Informationen führt zur Entwicklung des offenen Systems. "Information et néguentropie sont donc équivalentes à de l'éner-

gie potentielle" (Rosnay, 1975, S. 172), wobei mit "néguentropie" nichts anderes als Anti-Entropie, also negative Entropie, gemeint ist.

Das System erhält informationsreichen Input aus der Umwelt über diese selbst sowie über sein eigenes Funktionieren im Verhältnis zur Umwelt. Die einfachste Form von Information ist negatives Feedback. Das Feedback bzw. die Rückkoppelung erlaubt es, den Anforderungen der Umgebung zu entsprechen. Während aber die positive Rückkoppelung zu einem divergierenden Verhalten führt, richtet sich das negative Feedback auf ein angepasstes, gezieltes Verhalten aus (vgl. Rosnay, 1975). Die Rückkoppelung ist damit ein notwendiger Bestandteil aller homöostatischer Mechanismen (vgl. Wieser, 1971).

Der Inhalt der Informationen besteht aus Signalen, Zeichen und Symbolen, deren Struktur nach einem bestimmten Code zusammengesetzt wird, welcher den selektiven Informationsmechanismus des Systems darstellt.

Dank der Unendlichkeit der "Steady state" kann sich ein offenes System schliesslich anpassen und den unzähligen Anforderungen der Umwelt entsprechen. Die Homöostase will hingegen die Erhaltung des Charakters eines Systems und ist damit ein Widerstand gegen Veränderungen. Nach Rosnay (1975) ist die Homöostase das auffälligste und charakteristischste Kennzeichen offener Systeme von hoher Komplexität. In der Unternehmung als u.a. einem homöostatischen System haben Modifikationen damit das Ziel, das interne Gleichgewicht zu erhalten.

Offene Systeme bewegen sich weiterhin auf eine Differenzierung und Ausarbeitung zu. "Diffuse global patterns are replaced by more specialized functions" (Katz et al., 1966, S. 25).

Schliesslich besagt das Prinzip der "Equifinality", dass ein System sowohl durch Variieren der Ausgangsbedingungen als auch auf anderen Wegen dasselbe Endstadium erreichen kann.

Die Organisation ist gemäss diesen Prinzipien ständig in Veränderung begriffen, versucht aber dabei ein Gleichgewicht zu halten. Der Druck zur Veränderung kommt von den Anforderungen, die sowohl ausserhalb wie innerhalb des Systems Organisation liegen, ein Druck, der in erster Linie von den Mitarbeitern empfunden wird und sich letztlich massiv auf die Geschäftslage auswirken kann. Um solche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und diese zu steuern, muss ein Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Führungsinstanzen der Organisation stattfinden. Die gemeinsame Kommunikationsdeterminante von Individuum, Gruppe und Organisation ist durch den "Coding process" vorgegeben. Die Schaffung einer gemeinsamen Sprache, d.h. eines ähnlichen Codierungsprozesses der interagierenden Systeme Organisation und Mensch, ist somit von Vorteil. Deshalb genügt es nicht, nur eine Umfrage zu veranstalten und nach Belieben zu interpretieren. Das Feedback und die Diskussion mit den Mitarbeitern müssen eine Kontrolle für das gegenseitige richtige Verstehen sein (s. Kap. 3.4.3.2 und 3.5).

Schliesslich sei noch auf die "Maintenance structure" hingewiesen, welche dahin tendiert, Stabilität und Produktivität aufrechtzuerhalten und deshalb eine gewisse Dynamik entwickelt, um den "Steady state" zu erhalten. Der Zusammenhang zwischen Aufrechterhaltung der Organisationsstruktur und -funktion einerseits und dem Mitarbeiter andererseits wird von Katz et al. (1966) folgendermassen beschrieben: "Maintenance inputs (im Unterschied zu "Production inputs") are the energetic and informational contributions necessary to hold the people in the system and persuade them to carry out their activities as members of the system. No social organization can exist without habitual acceptance by its members of their expected activities, understanding and skill needed for the performance of those activities, and motivation to engage in that performance" (S. 454/455).

Zusammenfassend lässt sich der Betrieb nach obiger Darstellung in der Sprache des Biologen beschreiben als Zelle, die in Gestalt, Struktur und chemischer Kombination dank dem Fließgleichgewicht immer die gleiche Zusammensetzung aufweist und nach einer Konstanthaltung des inneren Milieus bemüht ist. Das Gegengewicht zur Homöostase bildet der "Steady state" eines jeden offenen Systems, der dem Unternehmen nun die Möglichkeit gibt, nicht im Althergebrachten zu verharren, sondern sich auch Neuem zuzuwenden. Dabei ist nicht zu vergessen, dass menschliche Organisationen eigene Charakteristika haben, die sie von anderen offenen Systemen unterscheiden. Ihre Struktur ist insofern anders, als dass sie teilweise aus Menschen besteht, die in die Organisation neu eintreten oder diese auch wieder verlassen.

Zur Standortbestimmung der Meinungsumfrage im Betrieb im Rahmen der Systemtheorie muss auf die Beziehungen der einzelnen Elemente eingegangen werden. Denn die Betriebsumfrage zu den Mitarbeitereinstellungen will den Einfluss auf und die Abhängigkeit von Elementen in einem Betrieb aufzeigen. So soll z.B. der Einfluss des Vorgesetztenverhaltens auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gemessen werden oder die Abhängigkeit der Mitarbeiteridentifikation von der internen Informationsstrategie. Die Beziehung verschiedener Elemente zueinander, wie von formellen und informellen Merkmalen kann damit analysiert werden.

Die Stellung der Umfrage in der Organisation ist nun primär durch ihre Funktion der Informationsbeschaffung über die Auffassung der Mitarbeiter selbst und ihre Wahrnehmungen äusserer und innerer Strukturen und Prozesse gegeben. Sie steht damit im Dienste einer Erhaltung der wirtschaftlichen Organisation, die ohne die Aufnahme und Verarbeitung eingehender Informationen dazu nicht in der Lage wäre. Die Umfrage informiert aber nicht nur über vom Gegenwärtigen abweichende Tendenzen, sondern wirkt auch richtungsweisend im Bedarf und Einsatz von Neuerungen.

Die Unternehmungsorganisation wie auch ihre Untergruppen oder übergeordneten Systeme, werden gerne vereinfacht als "Black-Box" dargestellt (siehe Fig. 2).

Diese Darstellung lässt sämtliche Interaktionen offen. Ein Betrachter kennt vorläufig nur Input und Output, der "Schwarze Kasten" aber bleibt dunkel. Man kann jedoch einen Zusammenhang zwischen Input und Output herstellen, der schliesslich Rückschlüsse auf das Verhalten und damit auch die Einstellungen des Systems erlaubt, ohne dessen Funktionsweise im Innern selbst zu kennen (vgl. Ulrich, 1970).

Dieser Prozess des Vergleichs von Input und Output ist ein erstes Ziel der Betriebsumfrage. Mit dem Output allein ist erst der Ist-Zustand definiert. Zur Beurteilung muss dieser also mit dem Input verglichen werden, der seinerseits aus Hypothesen besteht, die aufgrund von Vorstellungen über den Soll-Zustand entwickelt wurden.

Das Modell der "Black-Box" kann damit für die Umfrage folgendermassen erweitert werden (siehe Fig. 3):

Der Regelkreis besteht in der Zielgrösse, dem Input und Output. Den Regler interessiert die Differenz zwischen Ist und Soll, damit Korrekturmassnahmen in bezug auf den Input vorgenommen werden können. Die Betriebsumfrage ist damit ein Monitor (bzw. Kontrollinstanz), der einen wünschbaren Zustand mit dem Gegebenen vergleicht und ist ein Messinstrument auf der sozialen Ebene.

"Damit die Rückkoppelung funktioniert, muss das System den vorgegebenen Sollwert kennen und den Istwert laufend messen; dazu ist ein Systemelement notwendig, das man als 'Ist-Erfasser' oder auch 'Messfühler' bezeichnet. Der jeweils vom Istwert-Fühler ermittelte Wert muss nun laufend mit dem Sollwert verglichen und eine allfällige 'Zielabweichung' festgestellt werden; diese Funktion übt das als 'Regler' bezeichnete Ele-

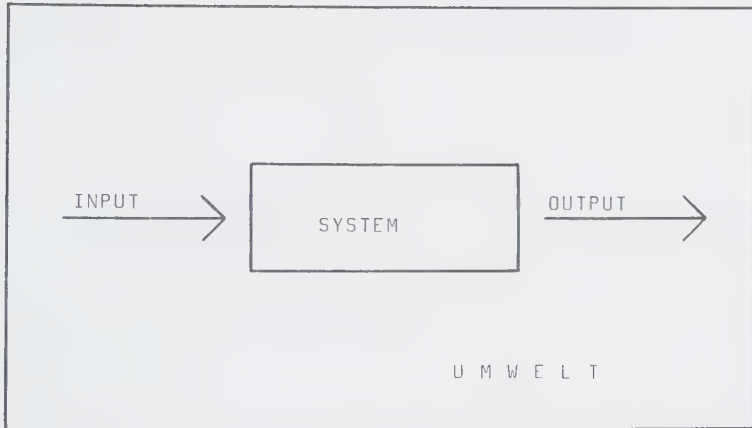


Fig. 2: Relativ isoliertes System als Black-Box

(aus: Brem, 1974, S. 2-3, Fig. 2-2)

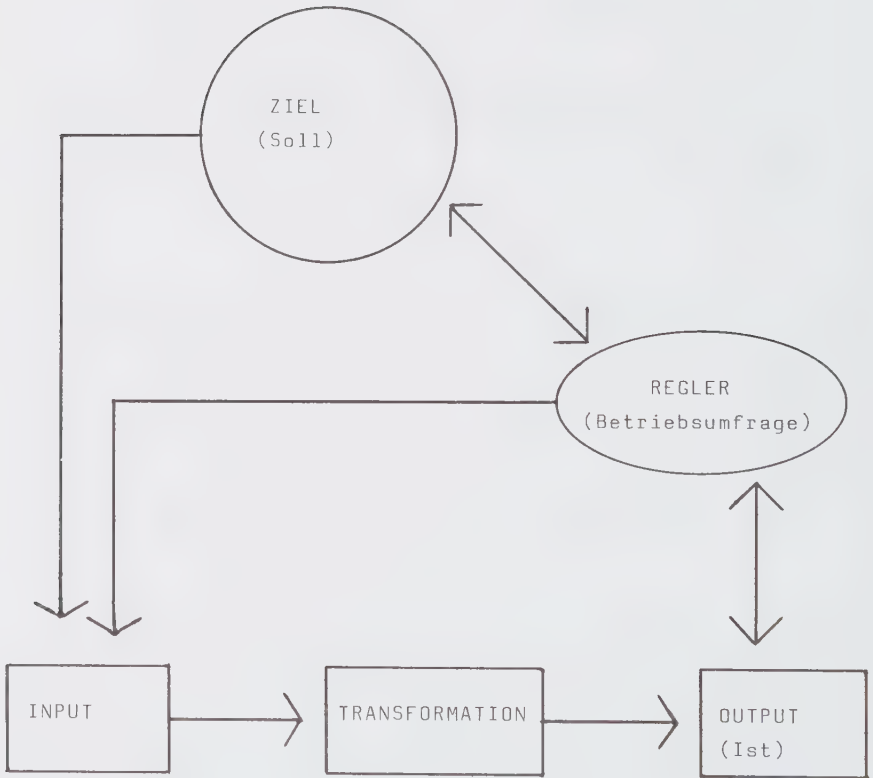


Fig. 3: Die Betriebsumfrage als Regler im Organisationssystem

ment aus. Diese Zielabweichungen sollen nun zu Korrekturmassnahmen führen; diese werden von einer 'Entscheidungsinstanz' ausgelöst, welche überhaupt die zu regelnden Prozesse oder 'Aktivitäten' auslöst und in Gang hält" (Ulrich, 1970, S. 122).

Setzt man nun statt "Regler" das Wort Umfrage ein, dann sind die Aufgaben und Ziele dieses Messinstruments sowie seine Stellung in der Unternehmung durch obige Beschreibung erklärt. Es geht bei dieser Aufgabe nicht darum, einen Idealmenschen zu kreieren, sondern um die Anpassung der Systeme Unternehmung und Mensch.

Im Rückblick auf die Systemcharakteristika von Katz et al. (1966) kann die Notwendigkeit der Rückkoppelung, die hier durch die Umfrage ausgeführt wird, und ihre Bedeutung für das Gesamtsystem erkannt werden. Sie wird aber nicht nur der Homöostase gerecht, sondern steht in Verbindung mit sämtlichen anderen Charakteristika des offenen Systems. Diese Zusammenhänge hier aufzuzeigen würde jedoch zu weit führen und es soll stattdessen abschliessend auf einen weiteren Aspekt des Systemmodells hingewiesen werden.

Neben einer solchen Einordnung der Umfrage in das System Unternehmung, erlaubt die Systemtheorie auf weitere wesentliche Aspekte in diesem Zusammenhang hinzuweisen, wie z.B. die gegenseitige Abhängigkeit von Elementen. Erfolgte Eingriffe (z.B. Information der Mitarbeiter und Aktionen nach der Umfrage, oder auch schon der Befragungsprozess an sich) in einem Teil des Systems können unter Umständen zu unvorhergesehenen und unerwünschten Folgen in anderen Teilen führen. Neben diesem passiven Aspekt zeigen Systemmodelle auch, wie Veränderungen in einem Element nicht nur direkt bewirkt werden, sondern indirekt durch andere Variablen manipuliert werden können (vgl. Gouldner, 1970). Der Untersucher muss wissen, dass gezielte Eingriffe aufgrund von Umfrageresultaten auf weitere, nicht kontrollierte Elemente ihre Auswirkungen haben, die jedoch

aus direkten Reaktionen der Mitarbeiter oder durch erneute Befragungen meist erkannt werden können.

Die Erhellung des Zusammenhangs von Struktur und Verhalten durch die Systemtheorie kann mit dem Wissen um bestehende Beziehungen zur bewussten Umgestaltung bestimmter Strukturen führen, worauf dann entsprechende Verhaltensänderungen des Systems resultieren. Damit zeigt die Umfrage, dass ihre Stellung in der Organisation nicht nur eine informative im Aufwärts-Kommunikationskanal ist, sondern dass sie systemverändernd wirken und nachträglich als Kontrollinstrument zur Lokalisierung von Änderungen und zur Eruierung ihrer Bewährung eingesetzt werden kann.

Abschliessend sei festgestellt, dass entsprechend den komplexen Prozessen in einer Organisation und deren Interaktion mit dem Menschen die Umfrage im Betrieb keinen fixen Platz einnimmt. So unterschiedlich ihr Untersuchungsbereich ist, so flexibel ist ihre Stellung in der Organisation. Lediglich die Systemtheorie erlaubt, dank ihrer Allgemeinheit der Umfrage einen fixen Platz zuzuweisen, nämlich jenen eines Monitors in einem Regelkreissystem.

Der Versuch, die Umfrage in einer Organisation zu verstehen, kann damit nicht weitergeführt werden. Die Festlegung ihrer Stellung innerhalb der formell-informellen Aspekte einer Organisation würde zu einer unendlichen Aufzählung ihrer verschiedenen Untersuchungsbereiche führen. Desgleichen, wollte man die Interdependenzen der einzelnen Organisationselemente und die Auswirkung ihrer Strukturen und Prozesse auf die Mitarbeiter, so wie sie die Umfrage erfassen will, beschreiben, so würde ein dichtes Netz von Beziehungen des Befragungsinstrumentes zu über- und untergeordneten Systemen und ihren Elementen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung aufgedeckt. Wie flexibel die Stellung der Umfrage in der Organisation jedoch ist, und welche vielseitigen Aufgaben die Betriebsumfrage über-

nehmen kann, wird im Verlauf der folgenden Ausführungen noch ersichtlich.

1.2 "Employee Attitude Survey"

Das vorangehende Kapitel hat gezeigt, dass Menschen im Betrieb Teil eines grösseren, übergeordneten Systems sind, in welchem sie gemeinsam ein Ziel anstreben, nämlich ein technisches oder ökonomisches Produkt, welches von der Gesellschaft benötigt wird, herzustellen oder zu vertreiben. Um Produktion und Vertrieb garantieren zu können, muss sich die Unternehmung mit der Stellung des Menschen in ihr und mit seinen sozialen Handlungsweisen auseinandersetzen.

Es ist hierzu aber bezeichnenderweise festzustellen, dass die folgende Aussage von Moreno (1974) zu den Sozialwissenschaften auf die Gruppierungen innerhalb von Organisationen zutrifft: "Die grösste Schwäche der gegenwärtigen Gesellschaft ist die Unkenntnis ihrer eigenen Struktur, vor allem der Struktur kleiner örtlicher Gruppen, in denen der Mensch tatsächlich sein Leben verbringt" (S. 26). Es ist damit die Aufgabe der Betriebssoziologie, die Strukturen eines Betriebes zu analysieren; daneben ist es die Aufgabe der Betriebspsychologie aufgrund ihrer Kenntnis solcher Strukturen, nach den Motiven menschlichen Handelns - insbesondere bei der Arbeit - zu forschen.

Zum Erfolg eines Unternehmens leistet die Kenntnis der Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag. Deshalb müssen die innerbetrieblichen Gruppen immer wieder neu diagnostiziert werden. Die wissenschaftliche Untersuchung der Motive allein genügt nicht. Die Handlungsweisen von Individuen folgen nicht einem starren, einmal festgelegten Prinzip, z.B. einem bestimmten Anreizsystem, sondern sind vom Gesamtkontext abhängig, welcher im Falle eines Betriebes jedesmal anders sein kann. Neben der Individualpsychologie, die sich mit der einzelnen Persönlichkeit befasst, muss die Sozialpsychologie hinzugezogen werden, um Erklärungsansätze für

menschliche Verhaltensweisen durch Untersuchen der Gesamtsituation zu bieten. Jedes menschliche Verhalten hat seinen Grund, und jeder Akt, der durch ein Individuum vollzogen wird, ist Resultat einer genügenden Anzahl von vorangehenden Ursachen.

Die Aufgabe der Unternehmung ist es, sich soweit möglich mit den Mitarbeitern und ihrer Umgebung zu befassen. "Unser Zeitgeist verlangt nach einer wissenschaftlichen Durchleuchtung des Gruppenlebens, um zu neuen, nicht nur wirksameren, sondern auch würdigeren Formen des Zusammenlebens zu gelangen. Die Menschen wollen mehr und auch anderes als möglichst viel Geld gegen möglichst wenig Leistung, und die Unternehmungen haben komplexere Zielsetzungen als eine möglichst grosse Kapitalverzinsung" (Biäsch, 1965, S. 2). Es sollen also Entwicklungsmöglichkeiten einer Unternehmung immer wieder auch vom Potential der Mitarbeiter her betrachtet werden. Im ersten Kapitel wurde auf die vier interagierenden Variablen einer Organisation nach Leavitt (1974) "Aufgaben-Menschen-Technik-Struktur" hingewiesen. Jede dieser Variablen kann durch Interventionen verändert werden und wirkt dabei auf die drei übrigen Variablen. So leicht es ist, Veränderungen und ihre Auswirkungen im nachhinein festzustellen, so schwierig ist es, diese zu analysieren, solange sie im Gang sind, und noch schwieriger ist es, Voraussagen über Veränderungen zu treffen oder gar ihre Richtung und ihre Geschwindigkeit im vornehinein anzugeben (vgl. Benne & Birnbaum, 1970). Doch werden an die Manager einer Unternehmung immer häufiger die Anforderungen gestellt, Veränderungen zu analysieren, vorauszusagen und zu beeinflussen. Besonders schwierig und fragwürdig ist dabei die Erfassung der Variablen "Mensch". Damit diese Variable einigermassen in die Betriebsplanung einbezogen werden kann, müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein. Einmal muss der Manager mit einem Konzept ausgestattet sein, in dessen Rahmen er menschliche Handlungsweisen verstehen kann, andererseits muss ihm die kon-

krete momentane Situation, wie sie vom Mitarbeiter perzipiert wird, bekannt sein. Erst dann ist er in der Lage, die Zukunft abzuschätzen, zu planen, und in der innerbetrieblichen Ausbildung vorzubereiten. Es ist, wie Winn (1970) schreibt, zu kostspielig, das "Personnel development" und die Ausbildung in "Human Relations" dem Zufall zu überlassen.

Die praktische Betriebsforschung und auch die Umfrage in ihrer wissenschaftlich und praktisch ausgerichteten Zielsetzung bringt der Unternehmung, ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern in dieser Beziehung folgende Vorteile:

- "It provides an analysis that is (in one sense) timeless"
- "It organizes our thoughts"
- "It provides insights into the 'Why' and simultaneously saves us money"
- "It provides a realistic basis for executive development"
- "It provides knowledge upon which to plan impact of future changes" (Argyris, 1960, S. 164-171)

Es ist deshalb notwendig und lohnend, sich die Organisationsprozesse auch aus dem Blickwinkel der Menschen, die den stattfindenden Veränderungen hier und heute ausgesetzt sind, zu betrachten.

In dieser Funktion der Informationsübermittlung von Wahrnehmungen und Empfindungen der Mitarbeiter an die Geschäftsleitung hat sich der "Employee Attitude Survey" bisher sehr gut bewährt.

Mit seiner Entstehung und Entwicklung, seinem Anwendungsbereich und seiner Zielsetzungen sowie der Wahl, methodisch die Form der schriftlichen Befragung zu wählen, sollen sich die nun folgenden Kapitel befassen.

1.2.1 Geschichtliche Betrachtungen

Die Geschichte der Betriebsumfrage ist kurz und nicht ohne weiteres von der Entwicklung der allgemeinen Sozialforschung und ihren Methoden abzugrenzen. Betriebsumfragen können von anderen Sozialbefragungen meist nur durch ihren Anwendungsbe-
reich und ihre Ziele unterschieden werden.

Das gesamte Gebiet der Betriebsumfragen ist bisher in Amerika weit gründlicher untersucht worden, denn die betriebspsychologische Befragung ist ein "Kind" der Vereinigten Staaten, hat aber ihre Wurzeln in sogenannten "Public Opinion Surveys", die aus soziologischen und ökonomischen Erwägungen durchgeführt wurden, und hier hat auch Europa eine Traditionsgeschichte aufzuweisen.

Es soll im folgenden auf einige - in diesem Zusammenhang interessante - Daten aus der Sozialforschung hingewiesen werden.

Von der ersten Entwicklung der Statistik im 17. Jh. an ist die empirische Sozialforschung von deren Verwendung abhängig. Anfänglich handelt es sich dabei um Beobachtungen, die auf Gesetzmässigkeiten untersucht werden, welche ihrerseits durch Zählen oder Messen quantifiziert werden können. Später, in der zweiten Hälfte des 18. Jh., finden die ersten Erhebungen zu sozialen Fragen statt, die von Maus (1973) als Vorläufer der empirischen Sozialforschung bezeichnet werden. Ueber die erste systematische Erhebung mit einer Art von Fragebogen wird nach Maus (1973, S. 25) 1795 von David Davies berichtet. Dieser Erhebung folgten weitere Untersuchungen in England, die sich vor allem dem Studium der Lebensverhältnisse von Unterschichtfamilien widmeten und in Interviewform aufgrund eines Fragebogens stattfanden.

Erdos und Morgan (1970) sehen den Beginn von Umfragen hingen früher. Anscheinend wurde bereits im Jahre 1577 von König Philip II von Spanien eine Volkszählung in der Neuen Welt durchgeführt - in der Form eines "Mail Survey". Es handelte sich um einen einfachen Fragebogen mit 38 Fragen, der von Kurieren überbracht wurde. Danach scheint diese Befragungstechnik lange Zeit nicht mehr angewendet worden zu sein.

In der Mitte des 19. Jh. wurden in Deutschland Erhebungen zur Bevölkerungsstruktur aufgrund von Fragebogen durchgeführt. Dem Bericht von Maus (1973) zufolge, waren auf diesem Gebiet einige Mediziner führend, die sich mit der Reformfrage der Medizin und den sozialen Verhältnissen auseinandersetzten. In diesen frühen Enqueten wurde das Ergebnis meist in einem Bericht zusammengefasst, ohne vorangehende statistische Auswertung des Materials. In Frankreich war etwa zur gleichen Zeit Le Play mit Enqueten und Monographien tätig, wobei seine besondere Leistung im letzteren liegt: "Le Play hat als erster die Bedeutung des ausführlichen Inventars, des Details für die Soziographie erkannt" (Maus, 1973, S. 29). In der Konsequenz finden sich heute im Grossteil der Umfragen meist eine Anzahl sogenannter "demographischer Fragen", die eigentlich erst die korrekte Analyse und Interpretation von Ergebnissen erlauben.

Während in den früheren Erhebungen oft Landarbeiter befragt wurden, nahm nach Maus (1973) ab 1880 die Bedeutung der Industriearbeiter und ihrer Lebensverhältnisse als Gegenstand von statistisch-diskriptiven Untersuchungen zu. Der Uebergang von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft brachte neue Gesellschaftsphänomene hervor. "Die Industrielle Revolution schafft eine neue Zivilisation, deren tragende Merkmale mit dem Phänotyp der Unternehmung und dem Phänomen der Veränderung zu umschreiben sind" (Rossel, 1974, S. 5). Als Folge davon bezeichnet Rossel (1974) neben der Massierung von Kapital eine Konzentration von Maschinen und Menschen. Der Arbeiter und

seine soziale Lage werden damit in der Sozialforschung immer wichtiger. 1872 wurde der "Verein für Socialpolitik" in Deutschland gegründet, der in seinen Untersuchungen bereits manche Probleme der heutigen Betriebspsychologie ansprach, wie z.B. die Wünsche und Interessen der Industriearbeiter, daneben aber vor allem soziologische Studien zu den sozialen Verhältnissen und der rechtlichen Stellung der Arbeiter durchführte. Der wesentliche Unterschied zur heutigen Umfrage besteht in der fehlenden praktischen Konsequenz aufgrund der damaligen Untersuchungsergebnisse; man blieb im Theoretischen haften, wie auch die folgende Aussage von Dahrendorf (1956) bestätigt: "All diese Studien stellten Fragen, eröffneten Problembereiche, blieben aber in allgemeinen Ueberlegungen befangen" (S. 19).

Zwischen 1881-1912 war vor allem Max Weber massgeblich an mehreren Erhebungen des genannten "Vereins für Socialpolitik" beteiligt (Brockhaus, 1971, S. 354). 1908 schrieb Max Weber seinen methodischen Beitrag zu Untersuchungen dieses Vereins über "...Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Grossindustrie" (Schmidtchen, 1962, S. 27), in welchem nebst Beobachtungen auch ein formeller Fragebogen mit 27 Fragen eingesetzt wurde.

In Amerika, welches später das führende Land der betriebspsychologischen Forschung und ganz speziell auch auf dem Gebiet der Betriebsumfragen werden sollte, entwickelte sich die Surveyanwendung in der Sozialforschung erst zu Beginn des 19. Jh.. Frühere Erhebungen mit Fragebogen werden dort nur im Journalismus gefunden. Die Früheste ist nach Angabe von Gallup und Rae (1940, zit. nach Blankenship, 1943, S. 4) eine Probeabstimmung zu Präsidentschaftswahlen, die 1824 von der "Harrisburg Pennsilvanian", einer Zeitung, durchgeführt wurde.

Eine erste systematische Erhebung zu den Auswirkungen der Industrialisierung fand 1909-1914 von Kellogg durchgeführt in Pittsburgh statt (zit. nach Maus, 1973, S. 39). Von da an entwickelten sich die Methoden der Sozialforschung in den Vereinigten Staaten relativ schnell. Ganz wesentlich ist hier, "..., dass die amerikanische Soziologie, entgegen dem Verbote Comtes vor der Psychologie nicht zurückschreckte, sich vielmehr sozialpsychologisch orientierte" (Maus, 1973, S. 40). Die bald darauf folgende Entwicklung der experimentellen Sozialpsychologie führte zu einer Verbesserung der Messverfahren wie auch der für Umfragen sehr wichtigen Erfassung von sozialen Einstellungen. Dem "Sampling" und diversen anderen methodologischen Problemen wurden im folgenden intensive Studien gewidmet, und die Literatur zur Sozialforschung nahm stetig zu.

Ohne diese intensiven Vorarbeiten der öffentlichen Sozialforschung wäre es nie zu einer vertieften Industrieforschung und zu "Employee Attitude Surveys" gekommen. Mit der Entwicklung der Sozialpsychologie konnte nun neben der Industriesoziologie auch Betriebspsychologie betrieben werden. Neben vielen anderen Methoden wurden in den USA dafür vermehrt Fragebogen eingesetzt. Zuerst meist begleitend zu anderen Untersuchungen.

Empirische Untersuchungen zur Arbeit durch Sozialforscher nahmen in den USA nach 1910 ihren Anfang. Die Teilnahme der USA im 1. Weltkrieg und die dadurch erforderlichen Umschulungsprogramme gaben Betriebspsychologen und Psychometrikern gute Gelegenheiten neue Verfahren zu entwickeln und zu prüfen. Im 1. Weltkrieg wurde nach Blankenship (1943) zum ersten Mal auf breiter Basis wissenschaftlich der Fragebogen eingesetzt. Die Entwicklung der Tests wie Army Alpha und Army Beta haben schliesslich bedeutend zum Ansehen von Betriebspsychologen und Methodikern beigetragen, und damit auch zu ihrer Anstellung in industriellen Organisationen bei Kriegsende (vgl. Kimmel, 1969).

Anfänglich hatte eine Befragung im Betrieb im höchsten Falle eine begleitende Kontrollfunktion. Ein Beispiel dafür ist das "mica-room"-Experiment innerhalb der Hawthorne-Studien, das im August 1928 begonnen wurde (vgl. Mayo, 1960). Um Fragen der Supervision und der Arbeitsbedingungen zu klären, wurde erst das Experiment durchgeführt und dann einen Monat später ein Interviewprogramm begonnen, welches als zusätzliches Messverfahren die Untersuchung erweitern sollte. Es wurde beabsichtigt, durch die ehrlichen Antworten der Mitarbeiter das perzipierte Vorgesetztenverhalten und die Wünschbarkeit beschriebener Praktiken aus der Sicht der Untergebenen zu verstehen. Die Interviewauswertungen bestätigten in mancher Hinsicht die Resultate des vorangehenden Experiments. Zudem konnte aus dieser Studie viel zur Arbeitssituation erfahren werden, so wie sie von den Mitarbeitern empfunden wurde. Zugleich mit Beginn des Interviewprogramms wurde festgestellt, dass sich die Supervision unerwarteterweise verbesserte. Dieses Interviewprogramm zog schliesslich mit seinem Erfolg die Planung weiterer Mitarbeiterbefragungen nach sich, denn "The need for facts about workers' attitudes is now widely felt by managers" meint Tanenbaum (1966, S. 105) zu den Hawthorne-Studien generell.

Diese Untersuchungen von Mayo lenkten die Aufmerksamkeit auf die Attitüden von Arbeitern und damit auf das Studium des Vorgesetztenverhaltens, die allgemeinen Arbeitsbedingungen und die Motivation bei der Arbeit. Welche Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen damit verbunden waren, wurde im Kapitel zu den frühen Organisationstheorien bereits aufgezeigt. Wesentlich ist, dass mit der Erkenntnis des Zusammenhangs von Mitarbeiter-Einstellungen und der Unternehmungsproduktivität, den Arbeits- und Betriebspsychologen das Studium der Einstellungen von Arbeitern an erste Stelle tritt. Die erste klassische Studie, die den Zusammenhang zwischen Einstellungen und Leistungen in der industriellen Situation erfasste, wurde von Kornhauser und Sharp (1932) 1930 in Neenah, Wisconsin, einer

Produktionsstätte der Kemberly-Clark-Corporation durchgeführt (vgl. Brayfield & Crockett, 1955, S. 397). Weiterführende Studien zu Mitarbeiter-Einstellungen durch Befragungen stammen von Robert Hoppock (1935). Seine klassische Umfrage von 309 Berufstätigen in Pennsylvanien wird bis heute als Modell für viele weitere Studien der Arbeitszufriedenheit verwendet (Hoppock, 1935, zit. nach Neuberger, 1974, S. 96-98).

Vor und zur Zeit des zweiten Weltkrieges waren die Aktivitäten auf dem betriebspsychologischen Gebiet, wahrscheinlich aus sozio-ökonomischen Gründen, noch eher selten. Betriebsbefragungen wurden zu dieser Zeit wenig durchgeführt. Viteles (1953) schreibt dazu: "In a study of personnel activities made in 1939, involving 2'700 companies, experience with attitude surveys was so limited that no question was even asked about them. In 1944, the Conference Board ²⁾ had difficulty in finding 50 companies which had conducted such surveys" (S. 221). Die erste Unternehmung, welche jedoch mit einem regelmässigen Umfragezyklus seit 1939 aufwarten kann, ist nach Rudge (1963) vermutlich Sears, Roebuck and Company.

Im allgemeinen begann die Aera der "Employee Attitude Surveys" nach dem zweiten Weltkrieg. Betriebsumfragen konnten sich dank verschiedenen Managementproblemen, wie Anstellung, Schulung von Mitarbeitern oder der Entwicklung von Beziehungen am Arbeitsplatz usw. entwickeln. Den Umfragen zugrundegelegt waren experimentell festgestellte und angenommene Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter-Einstellungen und ihrer Produktivität, die jedoch auch immer wieder in Frage gestellt wurden (s. Kap. 1.3.2.2.3).

In den fünfziger Jahren war das Studium von Arbeitseinstellungen und ihren Auswirkungen auf den Arbeitsoutput das wichtigste Anliegen von Sozialforschern, die sich mit Arbeit und Arbeitnehmer beschäftigten, geworden. In einer 1951 publizierten Studie des "Conference Board" wurden 223 Unternehmungen mit Er-

fahrungen in "Attitude Surveys" gefunden (National Industrial Conference Board, 1951, zit. nach Viteles, 1953, S. 222), wovon 111 gründlicher befragte Firmen angaben, zusammen ein Total von 201 Mitarbeiterumfragen veranstaltet zu haben. Jedoch hatten nur drei dieser Betriebe vor 1940 eine Umfrage durchgeführt, während fast 86 % aller Umfragen nach 1943 stattfanden.

1970 schreibt Lawler (1970), dass es inzwischen über 5000 Studien zu Arbeitseinstellungen geben würde, und Meltzer (1972) notiert in einem Rückblick auf die Entwicklungen in der Betriebspsychologie, dass in der Literatur der sechziger Jahre der Arbeitszufriedenheit weit mehr Beachtung geschenkt wurde im Vergleich mit den fünfziger Jahren. Für die Messung der MitarbeiterEinstellungen und damit in den letzten Jahren vermehrt der Arbeitszufriedenheit wurden in erster Linie Befragungen in ihren vielen Varianten verwendet (vgl. Neuberger, 1974), so dass die Uebersicht zu Messungen von Einstellungen und von Zufriedenheit bei der Arbeit gleichzeitig einen Indikator für Betriebsbefragungen und die Häufigkeit ihres Einsatzes etwa darstellt.

Viele der frühen Feldstudien (anfangs der fünfziger Jahre) konzentrierten sich auf eine Dokumentation von Problemen und auf ihre Lösung und kaum auf die wissenschaftliche Methode der Entwicklung und Ueberprüfung von Hypothesen. Viteles (1953) schreibt dazu: "Less attention has been given to the need for using survey designs in a theoretical context" (S. 240). In den späten fünfziger Jahren nahmen jedoch nach Kimmel (1969) die vorwiegend auf Problemlösungen ausgerichteten Studien ab. Stattdessen wurde vermehrt der theoretischen Forschung Aufmerksamkeit geschenkt. Dazu hat nicht zuletzt die Verbesserung der Methodik beigetragen, welche nun ein Ueberprüfen von Hypothesen erlaubte.

Die theoretische Grundlagenforschung erwies sich von besonderem Wert, denn sie brachte dem Betriebsforscher Möglichkeiten, verschiedene Phänomene im Betrieb erklären zu können und empirische Daten in ihrem entsprechenden theoretischen Kontext zu sehen. Im Bedarfsfall kann er Hypothesen formulieren und mit einer entsprechend methodisch korrekten Umfrage einen wissenschaftlichen Beitrag leisten. Grundsätzlich sind aber zwei Umfrageziele zu trennen: praktische und wissenschaftliche Orientierung (s. Kap. 1.2.2). Für die praktische Umfrage wurde es in neuerer Zeit wieder vermehrt wichtig, problemorientiert und -lösend zu arbeiten.

Am Anfang dieses Berichts wurde kurz auf die Europäische Entwicklung der Sozialforschung eingegangen. In Deutschland wurde vor allem auf soziologische Betriebsanalysen Wert gelegt; vereinzelt fanden auch Einstellungsbefragungen im Betrieb statt. Nach Hofstede (1973) wurden schon 1910 Fabrikarbeiter in Deutschland von A. Levenstein befragt. Nach Peter (1975) sind bisher die Lufthansa und die IBM die einzigen Unternehmungen in der Bundesrepublik, die regelmässig vom eigenen "Soziologischen Dienst" Meinungsumfragen durchführen lassen. Andere Firmen Deutschlands beauftragen in der Regel externe Forschungsinstitute, meist für eine einmalige Situationsanalyse. Beispiele für solche Industrieerhebungen finden sich in der Studie von Schmidtchen (1962) beispielsweise oder im Institut für Demoskopie (Allensbach).

In Frankreich gibt es einige wenige Sozialforscher, die Betriebsuntersuchungen durchführen, doch dienen solche Studien oft sozialpolitischen Problemen und weniger unmittelbar den Betroffenen. In der industriesoziologischen Forschung war in Frankreich seit den dreissiger Jahren vor allem Georges Friedmann führend und beeinflusste die Entwicklung der Industriesoziologie nachhaltig (Maus, 1973, S. 46). In den fünfziger Jahren publizierte schliesslich Michel Crozier seine Studien zu den Arbeiterbewegungen und Gewerkschaften. In den sechziger

Jahren verlagerte sich dann sein Interesse von den Arbeitern auf die Angestelltenschaft, die in den Jahren davor ständig zugenommen hatte und in einigen Ländern die Arbeiterschaft zahlenmässig bereits überschritten hatte. So befragte Crozier (1965) z.B. die Mitarbeiter von sieben Pariser Versicherungsgesellschaften zu verschiedenen spezifischen Problemen, die sich in ihren Unternehmungen ergeben konnten. Andererseits befassten sich seine Fragestellungen auch mit den sozialen Einstellungen der Angestellten aufgrund ihres Status und ihrer Rolle in der Gesellschaft und erkundete ihre Aufmerksamkeit gegenüber Massenmedien sowie ihre kulturellen Einstellungen.

Auch spätere Umfragen in französischen Betrieben waren vor allem auf politische Aspekte der Stellung der Arbeiter- oder Angestelltenschaft ausgerichtet. Ribet und Bochet (1971) schreiben: "Les événements de 1968 ont accéléré cette tendance à utiliser les enquêtes pour sensibiliser le public et le personnel à certains problèmes et pour développer la participation à la recherche des solutions" (S. 38). Sie stellen weiter fest, dass sich die Meinungsumfragen in Frankreich dank der Initiative einzelner Betriebe, der Anregung durch das Volk und durch politische Instanzen entwickeln konnte.

Die Umfragen in Frankreich verfolgten damit keineswegs dieselben Ziele, wie die späteren deutschen Betriebsumfragen und jene der USA. In den Vereinigten Staaten bleiben die Umfragen oft eine betriebsinterne Angelegenheit oder dienen der wissenschaftlichen Forschung. In Deutschland und in der Schweiz gibt es kleinere betriebsinterne und nicht veröffentlichte Umfragen, die auf Problemuntersuchungen und ihre Lösung abzielen. Sie kommen damit den praktisch-ausgerichteten amerikanischen Betriebsumfragen näher als den politisch-sozialen französischen.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass Betriebsumfragen heute in Europa noch relativ selten verwendet werden. Gemäss den Aussagen von Sirota (1970) und von Hofstede (1973) gibt

es hingegen heute kaum ein grösseres US-Unternehmen, welches nicht irgendwann in seiner Geschichte mindestens eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt hat.

Wie beschrieben begann diese Entwicklung in Europa sehr viel später. Die ersten internen Umfragen wirtschaftlicher Organisationen fanden nach dem zweiten Weltkrieg, zuerst in Grossbritannien, später in den übrigen Ländern, meist gemäss dem amerikanischen Vorbild statt. Nach Hofstede (1973) werden sie heute aktiv in Grossbritannien, den Niederlanden und Skandinavien verwendet, etwas weniger in Deutschland, der Schweiz, Oesterreich, Belgien und Frankreich, und kaum in Italien und Spanien. "The United States is therefore the country that has by far the widest experience in employee surveys" (Hofstede, 1973, S. 65).

1.2.2 Ziele und Anwendungsbereiche

Die betriebliche Meinungsumfrage ist ein vielseitiges Instrument, welches zahlreiche Funktionen erfüllen kann. Sie ist einerseits ein Hilfsmittel, um Organisationen durchsichtiger werden zu lassen, andererseits ein Instrument zur Erforschung von Gesetzmässigkeiten in und von Organisationen (vgl. Scheuch, 1969). Dabei wird sie zum "Frühwarnsystem", welches es erlaubt, Probleme rechtzeitig zu ermitteln, gleichzeitig aber auch Forschung zu betreiben, um Konzepte wie Arbeitszufriedenheit oder Leistungsmotivation und weitere Faktoren, welche die Mitarbeitereinstellungen und damit auch ihre Leistung beeinflussen, besser zu verstehen.

Die Betriebsumfrage kann damit sowohl einem praktischen Ziel dienen als auch wissenschaftlichen Zwecken. Ihre Einsatzmöglichkeiten sind gross. Es werden nach Hofstede (1973) drei Obergruppen von Zielsetzungen unterschieden. Einmal wird Forschung betrieben, um Motive und Einstellungen zu erforschen,

das zweite Ziel ist, zum "Organizational Development" durch das Wissen um Mitarbeitermeinungen und -wahrnehmungen, also um ihre Perzeption des Betriebsklimas, beizutragen, und schliesslich soll über einige Fragen abgestimmt werden, um durch einen Mehrheitsentscheid Verhaltensrichtlinien zu gewinnen.

Die Meinungsumfrage kann als aufwärtsgerichtetes Kommunikationsmittel dem Management das notwendige Wissen über die Einstellungen der Mitarbeiter vermitteln und wird deshalb häufig als "Management-Tool" bezeichnet. Dabei ist nicht zu vergessen, dass in fortschrittlichen Betrieben die Umfrage immer weniger ein Kontrollinstrument der Geschäftsleitung ist, als vielmehr ein Mittel der Mitsprache in der Hand der Mitarbeiter. So kommt es vor, dass in Unternehmungen der Betriebsrat bzw. die Personalkommission die Durchführung einer Umfrage verlangen. "Die Mitarbeiter liefern wertvolle Hinweise, wie die Organisations- und Führungsmassnahmen den sich ständig wechselnden Bedingungen angepasst werden können" (Birk, 1971, S. 27). Die Daten der Umfrage sind dementsprechend nach Kraut (1966) in zwei Bereiche zu teilen, den Management-Praktiken und dem Organisationsverhalten, die wohl die wichtigsten Faktoren des Betriebsklimas jeweils darstellen.

Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist oft mangelhaft. Deshalb ist die Meinungsumfrage im Betrieb auch ein Versuch, einen neuen Verständigungsweg zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu schaffen. In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, wie schwierig es für ein Grossunternehmen ist, ein gutes Informations- und Kommunikationsnetz aufzubauen. Besonders in Grossbetrieben sind aber gute Kommunikationsmittel eine absolute Notwendigkeit zur möglichst lückenlosen Information, welche die Grundlage des richtigen gegenseitigen Verständnisses darstellt. "It is therefore becoming attractive for large organizations to resort to survey techniques, developed by the social sciences, to promote the

necessary information flow, both to supply information from bottom to top and to check on the reception of information from top to bottom" (Hofstede, 1973, S. 65).

Der Mitarbeiter stellt die Zielgruppe der Befragung dar, da er als "Produktionsfaktor" einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmungseffizienz ausübt. Seine Einstellung zum Unternehmen und sein Verhalten prägen die Meinung der Öffentlichkeit über das Unternehmen, d.h. der Ruf der Unternehmung wird durch die Meinung der Mitarbeiter mitbestimmt. Das Unternehmen hat dabei eine bestimmte Vorstellung, wie es idealerweise funktionieren sollte. Dazu muss es den Rahmen seiner betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit abstecken und seinen individuellen Soll-Bestand präzisieren: "...das heisst, es ist festzulegen, welche Einstellungen der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber, bezogen auf die Unternehmungszielsetzung, optimal wäre und über PR-Massnahmen angestrebt werden soll" (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer, o.J., S. 2). Die einzige Möglichkeit über den Grad der Erfüllung des Soll-Bestandes etwas zu erfahren, ist ein Vergleich mit dem Ist-Zustand, d.h. die Mitarbeiter müssen dazu befragt werden.

Die verschiedenen Zielsetzungen einer Betriebsumfrage lassen sich inhaltlich grob in zwei Gruppen aufteilen, die status- und die prozess-orientierten Ziele. Bei ersteren soll durch die Fragen der "status quo" erst ermittelt werden, wie z.B. die Wirkung einer bestimmten Unternehmungs- oder Personalpolitik auf die Mitarbeitereinstellungen. Es soll lediglich Auskunft über einen bestimmten Ist-Zustand gegeben werden.

Bei der zweiten Art von Zielen ist der Ist-Zustand bereits bekannt, und es geht darum, die Richtung seiner zukünftigen Veränderung sowie den Weg zur Erreichung des Soll-Zustands abzuklären.

Es gibt dabei grundlegend zwei Arten der Befragung: einerseits allgemeine Umfragen, welche den Mitarbeiter auffordern, seine Wahrnehmungen in bezug auf Arbeit und Umgebung, in welcher diese ausgeführt wird, bekanntzugeben, andererseits Spezialbefragungen bzw. spezifische Umfragen, welche einen ganz bestimmten Problembereich aus dem Arbeitsleben analysieren. Während Einsatz und Ziele von Spezialumfragen ohne weiteres einleuchten, ist die Funktion von allgemeinen Umfragen oft nicht auf Anhieb erkennbar. In einem ersten Versuch, allgemeine Umfragen zu beschreiben, kann gesagt werden, dass sie einfach mehrere Spezialbefragungen in sich beinhalten, und zwar sowohl in bezug auf die erfassten Mitarbeiter wie auch auf die angesprochenen Themenbereiche. Damit sollten sie alle Mitarbeiter erfassen und einzelne Aspekte des Betriebsklimas, die für die gesamte Belegschaft relevant sind, gleichzeitig messen. Der Geschäftsleitung wird damit eine Uebersicht über Zusammenhänge vermittelt, was ihr erlaubt, auf einzelne Konflikte Einfluss zu nehmen und die Entwicklung des Unternehmens weiter zu planen.

Die Faktoren des Betriebsklimas, die in der Regel in der allgemeinen Umfrage erfasst worden sind: Salär, Beförderung, Arbeitsinhalt, Stress, physische Arbeitsbedingungen, Ausbildung, Mitarbeiterzulagen und allgemeine Arbeitsatmosphäre. Gleichzeitig sind Kompetenz und Leistung des Managements, die Personalpolitik und -praxis sowie das Unternehmungsbild im allgemeinen von grossem Interesse. Wie Kraut (1966) feststellt, erscheinen diese Themenbereiche häufig als Frage-Items und gehören zum Interessenbereich sowohl des Managements wie der Mitarbeiter.

Neben dem Erfassen des Betriebsklimas aus praktischen Gründen, werden Umfragen, wie gesagt, auch zur Forschung nach Motiven und Einstellungen zur Arbeit durchgeführt. Athanasiou (1969) begründet das Interesse an solchen Untersuchungen folgendermassen: "Actually, we attempt to study attitudes in order to

verify the hypotheses that 1) they are really there, 2) that they have some relation to what people do, and 3) that knowledge of attitudes will help us to understand behavior" (S. 95). Die Betriebspsychologie hat hier die Möglichkeit, tiefere Einsichten in die Natur und die Beziehungen von Grundmotiven und den damit verbundenen psychologischen Prozessen zu gewinnen (vgl. Viteles, 1953). Die Früchte des Verstehens sind schliesslich nach Argyris (1960) Voraussagen und Kontrolle.

Viele Umfragen sind zwar methodisch so konzipiert, dass sie einen Beitrag zur Betriebs- und Arbeitsforschung erlauben, doch gehen solche Informationen meist verloren und werden nicht ausgenützt. Es fehlt damit oft eine systematische Analyse der einbezogenen Variablen. Prinzipiell hat die Umfrage jedoch die Möglichkeit, bei einer entsprechenden methodischen Konzipierung nicht nur ein praktisches Werkzeug, sondern gleichzeitig auch Forschungsinstrument zu sein.

Die vielseitigen Funktionen von Umfragen im Betrieb können nach Rudge (1963) folgendermassen zusammengefasst werden:

- "(1) Increasing operational efficiency through the involvement of people in analysis of the processes of getting the work done.
- (2) Facilitating change with understanding and support, (rather than against a backdrop of uncertainty and hostility).
- (3) Reducing the frustration and friction which tend to impair the efficiency of individuals and groups.
- (4) Improving communications as a result of knowledge of what people do and do not know; what attitudes they have and why; what problems they think should be solved, in what order; and how they believe this may best be done.
- (5) Increasing interest in, and understanding of, economic factors as they affect the individual and the company.

- (6) Providing opportunity for effective leadership by management so that employees 'will be able to hear' what is said about company objectives and the reasons for them.
- (7) Accelerating understanding of new situations (as, for example, in acquisitions and mergers), thereby facilitating decision-making at an earlier date" (S. 185).

In der Praxis stellen sich diese Zielsetzungen etwa so dar, wie bei den drei folgenden Unternehmungen. Es sind:

- "To afford an additional channel of communication
- To measure the effects of policies and practices
- To compare views of organizational units or other subgroups
- To measure the impact of actions taken
- To identify problem areas
- To investigate special situations or problems"
(Humble Oil ³⁾, 1971)
- "To determine the satisfaction and concerns of employees in general
- To determine the satisfaction and concerns of specific employee groups and organization units
- To improve the flow of communications between subordinates, their supervision, and management
- To identify specific problems (whether operational or morale-related) and their causes for each employee group and unit
- To provide a system which helps the various management levels correct those problems
- To note differences and trends among organizational units and changes across areas and time as a measure of progress
- To provide an additional technique for developing supervisors' and management's ability to manage people"
(Xerox, o.J.)

- "a supplemental channel for upward communication
- a means of measuring the employee relations climate and comparing it with that of other units and organizations
- information useful in defining areas of employee concern as well as areas of employee satisfaction
- a way to evaluate the effects of changes in personnel policies, training programs, organizational structure, and work methods
- a means of demonstrating management's interest in its employees and their work
- input for the line manager desiring performance improvement at the unit or department level"

(Equitable, 1975)

Bei allen drei Unternehmungen besteht ein Interesse am Entwickeln eines zusätzlichen Kommunikationskanals. Auch ihre übrigen Zielsetzungen unterscheiden sich nur wenig und haben praktische Anliegen. Im Prinzip geht es immer wieder darum, verschiedene Zufriedenheits- und Problembereiche in einzelnen Mitarbeitergruppen zu erkennen und diese dem Management zur Kenntnisnahme und Ueberarbeitung vorzulegen.

Um die Unterscheidung zwischen allgemeinen und spezifischen Umfragen zu demonstrieren sowie praktische und wissenschaftliche Zielsetzungen von Betriebsumfragen aufzuzeigen, sollen im folgenden entsprechend verschiedene Umfragen als Beispiele angeführt werden. Es geht dabei darum, einen Ueberblick über die Variationen von Zielen und Anwendungsbereichen verschiedener Betriebsumfragen zu vermitteln.

Eine genauere Analyse der Umfrageziele und ihrer Erfüllung bleibt dem zweiten Teil dieser Arbeit vorbehalten. In den nun folgenden Darstellungen werden Beispiele aus der Schweiz und anderen Ländern angeführt.

1.2.2.1 Praktischer Beitrag von Betriebsumfragen

(anhand von Beispielen)

Die spezifischen Umfragen haben den Vorteil, dass sie meist nur eine Fragestellung aufweisen, ihr Ziel damit konkret umschrieben werden kann. Der Weg, das Ziel zu erreichen, ist auch klarer determiniert als bei allgemeinen Umfragen. Die Mitsprache der Mitarbeiter ist zudem direkter und bietet den beteiligten Parteien oft mehr in kürzerer Zeit als die kompliziertere Allgemeinbefragung. Meist sind diese Umfragen auf ein aktuelles Problem ausgerichtet, in welches die Mitarbeiter selbst involviert sind, so dass sie über den Befragungsgegenstand aus Erfahrung urteilen und die Konsequenzen ihrer Aussagen absehen können. Von Seiten der Geschäftsleitung ermöglichen Kurzumfragen häufig ein schnelles Eingreifen, und die Ausnutzung der Ergebnisse ist sowohl kurz- wie langfristig besser als bei grossen Allgemeinumfragen. Dass es auch umfangreiche Spezialumfragen gibt, werden die folgenden Beispiele zeigen. Es werden drei Befragungen kurz vorgestellt, die verschiedene Situationen für den Einsatz von spezifischen Umfragen und deren Beitrag zur Lösung des jeweiligen Problems aufzeigen.

Spezifische Umfragen können:

- a) aus wenigen Fragen bestehen und die Form einer Abstimmung haben (s. 1. Beispiel)
- b) eine gründliche, umfassende Untersuchung zu einer bestimmten zukunftsorientierten Fragestellung darstellen (s. 2. Beispiel)
- c) ein Experiment begleiten, dessen Auswirkungen festhalten und über längere Zeit hinweg kontrollieren (s. 3. Beispiel)

1. Beispiel

Hier handelt es sich um eine Abstimmung in einer jungen Holdinggesellschaft (s. Betrieb C, Kap. 2.4), in welcher sich die Mitarbeiter für eine bestimmte Gestaltung ihrer zukünftigen Büroräume entscheiden sollten. Das Unternehmen war im Begriff, ein neues Verwaltungsgebäude zu erstellen, wobei die Frage der Trennung einzelner Büroräume voneinander noch nicht geregelt war. Die Befragung bestand entsprechend der Problemstellung aus einer einzigen Frage mit fünf Antwortmöglichkeiten, durch welche Vorliebe, Abneigung (in je zwei Intensitätsstufen) oder Gleichgültigkeit gegenüber einer der Alternativen nämlich Glas- oder Holzwand zwischen den Büroräumen, ausgedrückt werden konnte. Die Auszählung der Stimmen wurde dann entscheidend für die Einführung von undurchsichtigen Wänden.

2. Beispiel

Diese grössere Umfrage zu strukturellen Veränderungen innerhalb der Berufslaufbahn wurde 1972/73 innerhalb der klassischen Berufsgattungen der SBB durchgeführt, mit dem Ziel, neue Berufslaufbahnen bzw. Ausbildungsgänge zu schaffen.

Der Umfrage voran ging eine dreijährige Versuchsperiode, in welcher einige Mitarbeiter nach einem neu konzipierten System ausgebildet und eingesetzt wurden. Der Versuch begann 1970 ursprünglich mit vier neuen provisorischen Laufbahnen, von denen eine schon vor der Befragungsperiode aufgegeben werden musste. Statt einer einheitlichen Ausbildung der Mitarbeiter wie bis anhin, wurden die Laufbahnen der Schalterbeamtin, des Betriebspraktikanten und des Stationspraktikanten neuerdings durch eine entsprechend anders gestaltete Schulung angestrebt. Neu eintretende Mitarbeiter konnten sich nun von Anfang an auf eine der drei Laufbahnen festlegen. Nach drei Versuchsjahren sollte eine definitive Regelung getroffen werden. Zu dieser Entscheidung bedurfte es der Erfahrungen aller involvierten Mitarbeiter, d.h. der nach diesem neuen System Ausgebildeten,

ihrer Vorgesetzten und Fachlehrer sowie ihrer Mitarbeiter, welche täglich mit den Leuten der Experimentalgruppen in Kontakt gewesen waren.

In erster Linie wurden nun 180 Personen von den drei neuen Laufbahnen direkt Betroffene berücksichtigt. Sie wurden schriftlich mit einem Fragebogen, der 80 Fragen enthielt, befragt (SBB, 1973a). Die Mitarbeiter wurden in Gruppen zusammengefasst und füllten ihre Fragebogen individuell unter - bei Verständnisschwierigkeiten helfender - Aufsicht aus. Die Hauptthemen des Fragebogens waren:

- Gründe des Eintritts in die SBB
- Die aktuelle Arbeit und der Arbeitsplatz
- Die Kollegen und Vorgesetzten
- Die Ausbildung
- Allgemeine Problembereiche
- Laufbahnaussichten (z.B. Beförderungen)
- Beurteilung des eigenen Berufs
- Medieninformation zur SBB (Häufigkeit)
- Besoldung
- Freizeit

u.a.

Die meisten Antworten waren geschlossen vorgegeben und in der Multiple-choice-Form gestellt oder aufgrund einer Skala, dem semantischen Differential (vgl. Osgood, Suci und Tannenbaum, 1957) zu beantworten.

Zwei Monate später wurden 25 Angehörige der Betriebsabteilungen der Kreise und der Generaldirektion, die leitend mit dem Einsatz und der Ausbildung der neuen Mitarbeiter zu tun hatten, interviewt. Dieses Interview fand aufgrund eines strukturierten Fragebogens statt (SBB, 1973b) und bezog sich auf den persönlichen Erfahrungsbereich aus dem Problemkreis der neuen Laufbahnen.

Schliesslich wurden nach weiteren drei Monaten einerseits die Fachlehrer und andererseits die Lehrvorstände, d.h. die Vorstände der Stationen, auf welchen neu Ausgebildete eingesetzt waren, in zwei verschiedenen Fragebogen (SBB, 1973c, SBB, 1973d) schriftlich befragt. Sie wurden aufgefordert, für jede einzelne Laufbahn, mit der sie zu tun gehabt hatten, einen Fragebogen auszufüllen. Damit konnten alle Erfahrungen, die sich bei der Ausbildung und beim Einsatz der Mitarbeiter aus der Experimentalgruppe ergaben, registriert werden.

Die Umfrage war für die beteiligten Mitarbeiter eine Dienstsache wie jede andere und es gab keine Vertrauensprobleme. Zudem wurden die Fragebogen anonym abgegeben. Die einzelnen Beamten schienen ein Bedürfnis zu haben, bei diesem Problem mitzusprechen, da sie durch den Umgang mit den neu Ausgebildeten oder durch die eigene neue Ausbildung ein Engagement an diesem Experiment entwickelt hatten. Es bestand grosses Interesse daran, die eigenen Meinungen und Erfahrungen weiterzugeben, so dass die Gesamtbeteiligung 95 % betrug.

Die Beurteilung der Laufbahnen aufgrund der Datenauswertung war schliesslich nur für die Schalterbeamtinnen positiv, während für die beiden anderen Laufbahnen eine Reihe Fragen gestellt werden mussten, die weiterbearbeitet wurden. Nach diesen zusätzlichen Abklärungen wurde auf die Laufbahn des Betriebspraktikanten verzichtet und die Ausbildung des Stationspraktikanten und seine späteren Einsatzmöglichkeiten neu geregelt. Aus einem früher einheitlichen Grundausbildungsplan konnten damit zwei neue Berufslaufbahnen geschaffen werden. Die Funktion der Umfrage war hier, eine Entscheidungsgrundlage für die Beschlussfassung durch die Geschäftsleitung zu schaffen.

3. Beispiel

Eine weitere spezifische Verwendung von Meinungsumfragen im Betrieb ist im Zusammenhang mit Experimenten angebracht. Die SBB führten entsprechend eine Begleituntersuchung mit Befragungen zu einem Experiment, Locherinnen mit Back-Ground-Musik arbeiten zu lassen, durch.

Als Experimentalgruppe wurde die Hälfte aller Locherinnen, 14 Personen, ausgewählt. Diese 14 Frauen arbeiteten seit 10 Monaten auf Magnetbandsystemen, die im Gegensatz zu mechanischen Systemen lautlos funktionieren.

Die Kontrollgruppe umfasste 14 mechanische Locherinnen.

Die Experimentalgruppe konnte nun mit Musik im Büro arbeiten, während die Kontrollgruppe weiterhin ohne Musik arbeitete. Eine Woche, nachdem die Musik eingeführt worden war, wurden beide Gruppen mit einem inhaltsgleichen Fragebogen (SBB 1975/76) schriftlich befragt. Erfasst wurden die Meinungen zu folgenden Themata:

- Person (Demographisches)
- Arbeitsklima
- Einstellung zur Arbeit
- Einstellung zur Musik
- Freizeitverhalten

Die 48 Fragen waren in geschlossener Form (Multiple-choice) gestellt.

Vier Monate später wurden die beiden Gruppen ein weiteres Mal befragt, dieses Mal jedoch mit leicht unterschiedlichen Fragebogen. Die Experimentalgruppe beantwortete 40 Fragen zu:

- Erfahrungen mit Musik
- Reaktion
- Spürbare Veränderung des Arbeitsklimas
- Einstellung zur Arbeit
- Einstellung zur Musik
- Freizeitverhalten

Die Kontrollgruppe erhielt 20 Fragen - ähnlich jenen der ersten Befragung:

- Arbeitsklima
- Einstellung zur Arbeit
- Einstellung zur Musik
- Freizeitverhalten

Inzwischen wurden die beiden Gruppen durch eine Störvariable betroffen. In der Kontrollgruppe, die zu Beginn noch viele mechanische Locher enthielt, wurde ein wesentlicher Teil dieser alten Geräte durch neue, geräuschlose Magnetbänderfassungsgeräte ersetzt. Dadurch sank der Geräuschpegel bei der Kontrollgruppe sehr stark. Weiterhin musste eine Änderung der Normzeiten für alle neuen Geräte vorgenommen werden.

Die dritte Befragung versuchte nun den Einfluss der neueingeführten Vorgabezeiten für die elektronischen Geräte festzustellen, um eventuelle Auswirkungen auf die Untersuchung zur Background-Musik sicherzustellen. Es handelte sich dabei um 33 Fragen zu:

- Vorgabezeiten
- Prämiensystem
- Arbeit selbst
- Beziehung zum Vorgesetzten und Kolleginnen

Alle Fragen waren wiederum geschlossen vorgelegt.

Wenige Monate später wurde beiden Gruppen ein vierter Fragebogen mit neuen und teilweise alten Fragen übergeben, letztere um die Kontinuität in der Einstellung zur Musik festzuhalten. Die Themenbereiche entsprachen jenen der ersten zwei Umfragen.

Neben dieser Sammlung von subjektivem Datenmaterial durch Fragebogen wurde objektives Datenmaterial zu den neueingeführten Systemen beschafft. Das Arbeitstempo und die Fehlerhäufigkeiten wurden untersucht, und durch eine Varianzanalyse für die Zeiten mit und ohne Musik verglichen. Das Ergebnis der Varianzanalyse zeigte bei beiden Gruppen, dass kurz nach den etwa

gleichzeitig erfolgten Umstellungen von Geräten und von Vorgabezeiten das Arbeitstempo wesentlich angestiegen war. Dieser Anstieg war etwa ein halbes Jahr später bei beiden Gruppen nicht mehr festzustellen, hingegen hatten beide Gruppen sorgfältiger gearbeitet, wobei bei der Experimentalgruppe die Fehlerhäufigkeit häufiger zurückgegangen war.

Die rechnerische Verarbeitung der subjektiven Daten (Regressionsanalyse zwischen 2 Zeitpunkten der Musik; d.h. Vergleich derselben Fragen zur Musik aus Fragebogen 2 und Fragebogen 4; t-Test zwischen den Gruppen) zeigte einen "Gewöhnungseffekt" an die Musik. Es konnte kein zunehmend positiver Prozess in bezug auf die Musikmeinung festgestellt werden. Der anfängliche Enthusiasmus hatte sich im Laufe des Versuchsjahres abgeschwächt.

Trotzdem wurde die Musik von den Datenerfasserinnen immer noch einstimmig als entspannend, wohltuend und als Abwechslung empfunden. Für einige der Datenerfasserinnen (5 von 12 der Experimental-Gruppe) wurde mit Einführung der Musik das Arbeitsklima spürbar besser (Ergebnisse der Rohdatenauswertung).

Damit war die Absicht, Musik als Monotonieprophylaxe einzusetzen, verwirklicht, und der Kredit, ein ebensolches Musiksystem bei der Kontrollgruppe endgültig einzubauen, konnte bewilligt werden.

Jedes der hier angeführten Beispiele aus zwei Schweizer Unternehmen konnte die Zielsetzungen und jeweils einen Anwendungsbereich spezifischer Betriebsumfragen vorstellen. Neben spezifischen Umfragen hat aber der allgemeine "Employee Attitude Survey" in den vergangenen Jahren in Grossunternehmen einen bemerkenswerten Aufschwung erlebt. Die allgemein umfassendere Zielsetzung wurde bereits besprochen; es soll hier ihr Einsatz in verschiedenen Ländern kurz mit Beispielen geschildert werden.

Zuerst eine bekannte Untersuchung aus der Schweiz, die vom Betriebspsychologen F. Maire (1968) beim Produktionspersonal eines Betriebes der Uhrenindustrie durchgeführt wurde. Das Ziel der Befragung war, die Meinung der Mitarbeiter zu grundsätzlichen Problemen ihrer Arbeit kennenzulernen. Anregungen zur Fragestellung wurden einer Liste von Herzberg, Mausner, Peterson und Capwell (1957, zit. in Gilmer, 1966, S. 261-263) entnommen. Die schliesslich ausgewählten 20 Fragen galten folgenden Bereichen: Arbeitsräume und Arbeitsplätze, Salär, Interesse an der Arbeit, Anstellungssicherheit, Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen, Sozialleistungen, Kommunikation, Aufstiegsmöglichkeiten, Einstellungen gegenüber dem Betrieb. Auf jede Frage wurde sowohl mit Notengebung als auch mit freien Bemerkungen geantwortet.

In einer ersten Auswertung der Antworten wurde faktorenanalytisch die Neuordnung der Fragen vorgenommen. In der gesamtheitlichen Darstellung liessen sich die Einstellungen in drei Gruppen einordnen:

- "1. Gesichtspunkte der Arbeit, die das Personal sehr günstig beurteilt; z.B. Ruf der Unternehmung in der Öffentlichkeit
2. günstige bis sehr günstige Einschätzungen; z.B. Einstellungen gegenüber der Fähigkeit der Vorgesetzten im allgemeinen, der Sozialpolitik des Betriebes, des angewandten Pausensystems, der Qualität der sozialen Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten und der Interessantheit der Arbeit
3. Meinungen mit zurückhaltender oder negativer Tendenz. Diese Kategorie umfasst vier Faktoren: die Auswirkungen der Arbeit auf die Gesundheit, das Geben und Empfangen von Informationen und die Hilfe bei privaten Problemen" (Maire, 1968, S. 686).

Daraufhin wurde nach den Ursachen für die Unzufriedenheitsbereiche gesucht.

In einer zweiten Phase führte Maire eine Analyse der Aussagen von Einzelpersonen durch, was in diesem Zusammenhang ein eher seltenes Vorgehen ist. Maire versuchte nach der Typenanalyse von MacQuitty (1964, zit. nach Maire, 1968, S. 687) die Individuen, deren Aussagen sich gleichen, in Gruppen zusammenzufassen. Damit erhielt er elf typische Einstellungsprofile, deren Extremwerte eine Beschreibung jedes Typs erlaubten. Eine Korrelation zwischen Einstellungstypen und dem Ort, wo spezifische Einstellungen in Erscheinung treten, bestätigte die Annahme eines für jeden Arbeitsort typischen Arbeitsklimas. Die Analyse der Umfrage erlaubte in diesem Fall erstens, sich ein Bild von der im Betrieb herrschenden Zufriedenheit zu machen und zweitens, ein zielgerichtetes Aenderungsprogramm auszuarbeiten.

In Deutschland findet man meist Umfragen, die von externen Forschungsinstituten durchgeführt wurden. So wurden z.B. 1970 unter der Leitung von Noelle und Schmidtchen (1970) vom Allensbacher Institut für Demoskopie fast 4'000 Mitarbeiter eines norddeutschen Unternehmens für technische Geräte schriftlich befragt; 71 % beteiligten sich an der Umfrage. Die Mitarbeiter konnten sich allgemein zu verschiedenen Aspekten der Arbeitssituation äussern. Im Vergleich mit vielen amerikanisch ausgerichteten Umfragen, die sich meist strikte an die Situation des Arbeiters oder der Angestellten im Betrieb halten, weist diese Umfrage eine Besonderheit auf, indem sie einige recht persönliche Fragen enthält. Neben üblichen Themenkreisen wie Einstellung zum Betrieb und zur Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten und Fortbildung, Beziehungen zum Vorgesetzten und zu Kollegen etc., weist die Umfrage Fragen zum Gesundheitszustand, zur Freizeitregelung und dem Lebensgefühl, und zu den Essgewohnheiten auf. Gleichzeitig wurden die Ehefrauen über Koch- und Essgewohnheiten der Familie befragt. Diese Fragen wurden in der Absicht gestellt, in der Unternehmung eine Kantine für die Mitarbeiter einzurichten. Nicht durch eine einfache Abstimmung, sondern durch eine sorgfältige Analyse verschieden-

ster Gewohnheiten und Wünsche der Mitarbeiter sollten die genauen Bedürfnisse der Belegschaft ermittelt werden. Die Gesamtergebnisse wurden im Allensbacher Institut für Demoskopie analysiert, um in der Folge die Arbeitsbedingungen und das persönliche Klima in der Unternehmung in systematischer Arbeit zu verbessern und fortschrittlichere Problemlösungen zu finden.

Ein Blick über den Atlantik auf die "Employee Attitude Survey" amerikanischer Firmen zeigt uns die dortige Praxis auf.

Das "Education and Personnel Research Department" des Automobilherstellers "Ford" führt alljährlich Befragungen ihrer Arbeiter- und Angestelltenschaft durch. Es wird jeweils eine Stichprobe von 5 % aus allen Abteilungen gewählt, welche einen repräsentativen Ueberblick über die Unternehmung als Ganzes erlaubt. Der Fragebogen enthält bestimmte Kernfragen, welche jedes Jahr gestellt werden, um wichtige allgemeine Trends festzuhalten. Zusätzlich werden "one-time"-Items eingeschlossen, welche aktuelle Probleme von Management-Interesse behandeln. So werden pro Jahr über 5'000 Mitarbeiter befragt und nachträglich von ihrer Abteilungsleitung informiert, Verbesserungspläne ausgearbeitet und Aktionen eingeleitet. ⁴⁾

Die "Research and Consulting" Abteilung der grossen New Yorker Versicherungsgesellschaft "Equitable" führt in Intervallen von zwei Jahren organisationsweite Befragungen durch. Dazu werden jeweils 20 % der Mitarbeiter ausgewählt, die zu Fragen über das allgemeine Klima der Mitarbeiterbeziehungen Auskunft geben sollen. Die Umfrageresultate zu etwa 70 Fragen (11 Faktoren) sollen dem Management Wege aufzeigen, wie Personalpolitik betrieben werden soll, und welche Massnahmen zu treffen sind. Die einzelnen Abteilungen erhalten ihre eigenen Resultate, die sie dann an der Unternehmungsnorm messen sollen, um ihren eigenen Standort zu bestimmen. Schliesslich werden die Abteilungen aufgefordert, ihre Mitarbeiter in kleinen Gruppen gründlich zu informieren und mögliche Aktionen zu besprechen und zu planen (vgl. Equitable, 1975; Equitable ⁵⁾).

Die amerikanische Unternehmung für hochspezialisierte Produkte "Xerox" lässt durch ihre Abteilung "Special Studies", einer Unterabteilung der "Human Resources Group", seit 1962 systematisch und regelmässig Mitarbeitereinstellungen erfassen. Die Umfragen sollen dem Management einen Einblick in die Wahrnehmungen ihrer Mitarbeiter zu Arbeit und den Arbeitsbeziehungen geben. Die Betonung liegt auf "action-oriented", d.h. nach einem Feedback an kleinere Mitarbeitergruppen, werden dort Neuvorschläge ausgearbeitet. Der Gruppenvorgesetzte nimmt wo immer möglich Aktionen vor und informiert die Mitarbeiter darüber. Etwa 80 % aller Aktionen finden auf lokaler Ebene statt, 15 % auf regionaler und 5 % im Hauptsitz, nach dem Motto: "The highest impact really is where you work" (Xerox, o.J.,; Xerox ⁶⁾).

Eine vierte Unternehmung aus der Oelraffinerie-Branche, die "Exxon", hat seit 1965 regelmässig durch die "Personnel-Research"-Stelle weltweite Mitarbeiterbefragungen durchführen lassen mit dem Ziel, allgemeine Probleme zu identifizieren und verschiedene Trends festzuhalten. Die Administration der Umfrage obliegt jeweils der lokalen Personalabteilung. Der typische Fragebogen enthält 60-80 Items, die anschliessend unter den einzelnen Abteilungen und Arbeitsorten in ihren Resultaten verglichen werden. Jeder Manager erhält seine abteilungsspezifischen Ergebnisse, die er mit jenen der Gesamtunternehmung vergleichen muss. Neben Querschnittsvergleichen verschiedener Gruppen werden Längsschnittvergleiche über mehrere Jahre hinweg erstellt und erlauben eine objektivere Betrachtungsweise des jeweils aktuellen Unternehmungsstandes (Humble Oil, 1971).

Die Tatsache, dass hier nur die allgemeinen Umfragen amerikanischer Firmen erwähnt wurden, heisst nicht, dass dort nicht auch spezifische Umfragen, welche sich auf eine Problemstellung konzentrieren, durchgeführt werden. Es ist jedoch häufig so, dass Spezialumfragen in amerikanischen Unternehmen eine

Folge von regelmässig durchgeführten Allgumeinumfragen sind. Meist sind sie damit zusätzlich vertiefende Studien in Problembereiche, die in den Ergebnissen der Grossumfragen zwar erkannt wurden, doch nicht genügend analysiert werden konnten.

Zwei auffällige Unterschiede dieser allgemeinen Umfragen sind hier festzuhalten:

1. Die zwei europäischen Betriebsumfragen werden von externen Forschern durchgeführt, diese in den USA hingegen von internen Spezialstellen (s. dazu Kap. 3.2.2.2)
2. Die zwei Umfragen aus der Schweiz und aus Deutschland sind eine vorläufige einmalige Standortüberprüfung, jene aus den Vereinigten Staaten gehören einem Zyklus an, in welchem teils dieselben, teils neue Items regelmässig gemessen werden. Die Umfrage hat damit eine institutionalisierte Stellung. Sie ist zur Routine geworden, jedoch nicht ohne den Versuch, sie immer wieder auf sinnvolle Neuerungen zu überprüfen.

Es zeigte sich in diesen wenigen Beispielen zu allgemeinen Betriebsumfragen, dass sie in ihren Zielsetzungen zwar ähnlich sind, in ihrer Organisation und ihrer Durchführung jedoch grössere Unterschiede aufweisen.

1.2.2.2 Wissenschaftlicher Beitrag von Betriebsumfragen

Methodisch exakt konzipierte Meinungsumfragen können von betriebsinternen Forschungsbeauftragten oder von einem wissenschaftlich ausgerichteten externen Institut weiterverwertet werden. Wenn mehrere hundert oder tausend Mitarbeiter an einer Umfrage teilnehmen, ist die weitere und tiefere Analyse von Daten durch ausgebildete Psychologen oder Soziologen von nicht geringem Wert für die Bereicherung bestehender Motivationskonzepte oder die Entwicklung neuer Theorien. Empi-

rische Untersuchungen von Motivationstheorien sind häufig ein Nebenprodukt allgemeiner Betriebsumfragen mit praktischer Zielsetzung und entstehen nur bei entsprechend initiativen und interessierten Forschern. Oft wird die Gültigkeit verschiedener Motivationstheorien, die auch heute noch diskutiert wird, untersucht. In letzter Zeit wird auch vermehrt Gewicht auf das Studium der Arbeitszufriedenheit gelegt. Nicht jede wissenschaftliche Bearbeitung von Umfrageergebnissen steckt sich aber das Ziel, ganze Theorien zu überprüfen; oft werden auch einzelne Aussagen einer Theorie untersucht.

In der Forschung zu den Motivationstheorien gilt es, die Kausalität menschlichen Handelns abzuklären und, im Falle von Betriebsumfragen, der speziellen Stellung und dem Anwendungsbereich der Motivforschung auf die psychologische Arbeitnehmerlage im Hinblick auf Prognosen zukünftiger Unternehmungsleistungen Rechnung zu tragen. Hier kann im weiteren nicht näher auf die Frage zur Motivation und Arbeitszufriedenheit eingegangen werden, die später ausführlich abgehandelt werden sollen (s. Kap. 1.3.2 ff).

Die Unternehmungen sollten jedoch angeregt werden, die Resultate ihrer Umfrage-Studien Betriebs- und Sozialforschern zur Verfügung zu stellen, die damit einen Beitrag zur Betriebs- und Arbeitspsychologie sowie -soziologie leisten können. Denn nur selten ergibt sich die Möglichkeit aus privater Initiative, solch grosse Populationen, wie die einer gesamten Belegschaft zu befragen. Indem die Unternehmung für eine methodisch gute Konzipierung ihrer Umfrage sorgt, ermöglicht sie Forschungsinstituten einen wissenschaftlich-theoretischen Beitrag zu leisten, der der Unternehmung letztlich selbst wieder zugute kommt. Schliesslich sind viele Probleme, die sich in der industriellen Organisation, der Verwaltungsorganisation und anderen täglich einstellen, nicht oder nur ungenügend untersucht worden und stellen sich zudem in verschiedenen sozio-kulturellen Gesellschaften meist anders dar. Da der Verallgemeinerung von Resultaten über Landesgrenzen hinweg Grenzen gesetzt sind, muss ihre Gültigkeit im eigenen Land überprüft werden.

1.2.3 Umfragen und andere Messverfahren

Für die Analyse der komplexen industriellen Situation in ihren Auswirkungen auf die Mitarbeiter muss ihr gesamtes breites Spektrum, also das Studium der Beziehungen des Individuums zum Gesamtsystem sowie die Stellung der Gruppen innerhalb des Betriebes, studiert werden. In der Betriebspsychologie stellt die Individual-Psychologie nur eine Seite dar. Ihr gegenüber nimmt die Sozial-Psychologie mit ihren speziellen Methoden zum Studium der Struktur und Dynamik von Gruppen einen ganz wesentlichen Platz ein.

Die Methode der Umfrageforschung ist dabei nur eine unter anderen, um Mitarbeitereinstellungen oder Verhaltensweisen zu erfassen. Es stellt sich also die Frage, wieso sie einen derartigen Aufschwung erleben konnte, wenn es andere Methoden gibt, individuelle Verhaltensweisen und Gruppensysteme im Betrieb zu studieren.

Ein kurzer Vergleich mit anderen in Frage kommenden Verfahren, erlaubt die Beliebtheit des "Employee Attitude Survey" in der betrieblichen Situation zu verstehen.

Eine erste mögliche Vorgehensweise, die sehr naheliegend scheint, ist die Beobachtung. Je nachdem, wieviel bereits über den zu untersuchenden Gegenstand bekannt ist, kann diese mehr oder weniger systematisiert sein. Die Beobachtung von sozialen Prozessen ist jedoch mit negativen Aspekten verbunden. Der Beobachter im Betrieb muss sich an den sozio-kulturellen Prozessen beteiligen, ohne von den anderen erkannt zu werden. Eine nicht-teilnehmende Beobachtung ist im Betrieb praktisch unmöglich. Das Rollenspiel des Beobachters bringt aber den Nachteil mit sich, dass die Beobachtung meist nicht während eines Prozesses selbst, sondern erst rückblickend fixiert werden kann (vgl. Mayntz, Holm & Hübner, 1969). Zudem bringt eine "Impressionistic Method" wie Blum und Naylor

(1968) feststellen, kein quantitatives Wissen ein, und die Resultate können hochgradig subjektiv sein.

Eine weitere, doch vorwiegend für die Arbeitsphysiologie und -psychologie geeignete Methode ist die des Experiments, u.a. der Laboratoriumsversuche, welche oft ihrer unnatürlichen, wirklichkeitsfremden Art wegen kritisiert werden. Zudem erlaubt die Komplexität der industriellen Probleme keine Wiederholung unter denselben Bedingungen. Und nicht zuletzt kann das Experiment genau mit dem Gegenstand interferieren, der untersucht werden soll (vgl. Gilmer, 1971).

Diese ersten beiden Methoden sind für spezielle Fälle ausgesprochen geeignet, hingegen nicht zum Erfassen von Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen.

Eine Methode, die bis zu einem gewissen Grad die indirekte Ermittlung von Einstellungen der Mitarbeiter erlaubt, ist die Dokumentenanalyse. Die Informationen stammen aus Personalunterlagen und ermöglichen z.B. das Studium des Absentismus. Stalder (1971) schreibt: "Die Dokumentenanalyse ist wahrscheinlich die rationellste und billigste Methode der Sozialforschung" (S. 4). Sie werde aber noch zu selten herangezogen, weil man den Informationsgehalt von Personalblättern und Betriebsstatistiken noch nicht erkannt habe. Vergleicht man diese Methode jedoch mit den verschiedenen Befragungsverfahren, so scheinen letztere weit mehr Informationsmöglichkeiten zu bieten, und die Dokumentenanalyse wäre eher als zusätzliches Messinstrument zum Vergleich der Übereinstimmung mit Umfrageresultaten interessant.

Neben den genannten Verfahrensweisen zum Studium von Verhalten und Einstellungen von Mitarbeitern finden sich im Betrieb einige direkte, jedoch nicht wissenschaftliche Methoden, Informationen über Mitarbeiter zu gewinnen, so die formellen Kommunikationskanäle, durch welche Vorgesetzte dem höheren Management ihre Beobachtungen und Erfahrungen mitteilen. Doch

handelt es sich hierbei um eine unzuverlässige Informationsquelle, vergleichbar den "Grapevine channels", der Gerüchteverbreitung (vgl. Gilmer, 1966).

Einen weiteren Weg, Mitarbeiter-Einstellungen zu erfassen, bietet das Vorschlagswesen. Doch verlangt dieses, um aussagekräftige Informationen zu erhalten, eine initiative, an Mitsprache gewöhnte Belegschaft, die vom "Briefkasten-Angebot" eifrig Gebrauch macht. Erfahrungsgemäss sind immer nur dieselben wenigen Mitarbeiter diesbezüglich aktiv. Die anderen brauchen eine direktere und persönliche Aufforderung, ihre Meinung bekanntzugeben.

Die Umfrage scheint letztlich der beste Weg zu sein, um Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter und ihre Einstellungen dazu zu erfassen. Es gibt diesbezüglich jedoch auch entgegengesetzte Meinungen, wie z.B. die von Kloidt und Moews (1969), welche sprachliche Missverständnisse und unerwünschte psychologische Reaktionen sowie die komplexe Art organisatorischer Fragestellungen und die Abneigung von Praktikern gegen Fragebogen als allzu stark ins Gewicht fallende Nachteile schriftlicher Befragungen aufführen. Sie empfehlen stattdessen das persönliche Gespräch.

Die Umfrage ist tatsächlich ein armes Kommunikationsmittel im Vergleich mit einem Gespräch, denn es schränkt durch seine Fragenselektion im Gegensatz zum beispielsweise teilstrukturierten Interview stark ein. Doch gibt es Wege, in einer Unternehmung mehr durch die Umfrage zu erfahren als nur Antworten auf die gestellten Fragen. Dazu ist aber eine Rücksprache mit den Mitarbeitern notwendig (s. Kap. 3.5 ff).

Ob nun eine Befragung in Interviewform oder schriftlich geschieht ist abhängig von der Zielsetzung, den finanziellen Mitteln und der verfügbaren Zeit. Bekanntlich kann im Interview in den meisten Fällen nur eine Stichprobe befragt werden (oder eine kleine Population), und die Untersuchung bean-

spricht mehr Zeit, grösseren Personalaufwand, und damit mehr finanzielle Mittel als eine schriftliche Umfrage.

Die schriftliche Befragung dagegen ist äusserst ökonomisch. Um Informationsniveau, Meinungen und Erwartungen der Mitarbeiter festzustellen "...kommt der Einstellungsuntersuchung und der Meinungsumfrage keine andere Methode gleich" (Mucchielli, 1973). Die schriftliche Umfrage erlaubt es, mit geringem Aufwand die Gesamtpopulation zu erfassen. Sie stellt zudem keinen desorganisierenden, störenden Eingriff in das Betriebsgeschehen dar. An die Mitarbeiter werden ferner minimale Ansprüche gestellt, wenn diese auch diejenigen der Beobachtung natürlich übersteigen. Meist finden sie die zum Ausfüllen notwendige Zeit zwischen ihren täglichen Aufgaben während der Arbeitszeit.

Dem beauftragten Forscher steht jedoch ein beträchtlicher Aufwand bevor, hauptsächlich während dreier Phasen:

- a) der Umfragevorbereitung
- b) der Auswertungsphase
- c) der Informationsphase

Er steht jedoch selten allein vor dieser Aufgabe, sei es, weil er ein externes Institut zur Beratung hinzuzieht, sei es, dass er genügend interne Mitarbeiter engagieren kann. Eine aktive Beteiligung von wissenschaftlicher Seite wie auch von Angestellten des Betriebes wirkt sich ausserordentlich vorteilhaft auf die Gesamtuntersuchung aus, wenn die Eingriffe der Beteiligten organisiert geschehen und ihre Kompetenzen genau abgegrenzt sind (s. Teil 3).

Die verschiedenen Phasen einer Erhebung sind im allgemeinen die folgenden:

- "1. Definition des Gegenstandes der Erhebung und Untersuchung der materiellen Mittel (verfügbare Zeit, Geldmittel usw.);
2. Allgemeine Vorbereitung der Erhebung: Vorerhebung;
3. Zielsetzung und Hypothesen der Erhebung;

4. Bestimmung der Erhebungsbevölkerung (Population);
5. Bestimmung der Erhebungsstichprobe;
6. Bestimmung der anzuwendenden Techniken und Planung des Fragebogens;
7. Vortest oder Erprobung des geplanten Fragebogens;
8. Endgültige Ausarbeitung des Fragebogens;
9. Bestimmung der Art und Weise der Behandlung des Fragebogens und konkrete Vorlage, in diese Phase fallen auch die Probleme des eventuellen Versandes, oder die der Information der Interviewer;
10. Auswertung und Kodifizierung der Ergebnisse, dazu gehören eventuell notwendige Interventionen zur Ueberprüfung oder Richtigstellung schon eingetragener Resultate;
11. Analyse der Resultate in bezug auf die Zielsetzung der Erhebung;
12. Abfassung des Berichtes und eventuelle Veröffentlichung der Ergebnisse" (Mucchielli, 1973, S. 9).

Die kritische Betrachtung einzelner dieser Phasen mit Ergänzungen zu dieser Aufstellung folgen in Teil 3.

1.3 Begriffe und Theorien: Ihre Bedeutung für Betriebsumfragen

1.3.1 Meinungen und Einstellungen

Bei einer Befragung darf man nicht erwarten, von den Befragten objektive Urteile oder sachliche Informationen zu erhalten. "Das verbale Verhalten, das man durch Fragen einsammelt, ist ein bereits mehrfach verarbeitetes soziales Produkt, das von den gesamten sozialen Erfahrungen sowohl des Befragten als auch des Fragenden und insbesondere von der Umfragesituation geprägt ist" (Seger, 1974, S. 182). Dieses Produkt wird hier Meinung genannt, was nicht ganz exakt ist. "Der Begriff Meinung bezeichnet keinen bestimmten Gegenstand der Forschung, sondern den Gebrauch einer bestimmten Methode, der repräsentativ-statistischen Umfrage..." (Noelle, 1971, S. 528).

Neben dem Begriff "Meinung" werden auch Einstellungen und Ueberzeugungen genannt, die sich auf ganz bestimmte Aspekte wie Motivation, Wahrnehmung und Verhalten auswirken. Berelson und Steiner (1972) unterscheiden Meinungen, Einstellungen und Ueberzeugungen nach ihrer Allgemeinheit und der Intensität, mit der sie vertreten werden: "Meinungen beziehen sich gewöhnlich auf aktuell relevante und kurzlebigere Urteile und befassen sich gewöhnlich mit Fragen öffentlicher Angelegenheiten; Einstellungen sind langlebiger und umfassender; noch fundamentaler sind Ueberzeugungen, sie haben mit den zentralen Lebenswerten zu tun" (S. 354). Die Autoren betonen jedoch, dass es zwischen diesen Begriffen keine scharfen Grenzen gibt. So kann "...die Meinung einer Person den Einstellungen einer anderen oder der Ueberzeugung noch einer anderen entsprechen..." (Berelson et al., 1972, S. 354).

Für Umfragen werden vor allem die Begriffe "opinion" und "attitude" verwendet. Wie sind sie zu unterscheiden?

Nach Wilson (1971) sind verbale Meinungsäusserungen das beobachtbare Verhalten von grundlegenden Einstellungen, welche wertorientiert oder affektiv sind. Meinungsumfragen versuchen also die Einstellungen der Befragten zu ergründen, die diese verbal durch ihre Meinung ausdrücken können. Die Uebersetzungen können dabei Bestandteile von Einstellungen sein.

Die Einstellung wird in der Sozialpsychologie oft in drei Komponenten aufgeteilt, nämlich in eine affektive, eine kognitive und eine konative Komponente (vgl. Süllwold, 1969). Dabei wird davon ausgegangen, dass zwischen diesen Komponenten Beziehungen bestehen, die ein dauerhaftes System von Interdependenzen bilden. Letzteres führt dann zu einer Gesamteinstellung gegenüber einer Klasse von Objekten.

Die affektive Komponente drückt den emotionalen Gehalt, das mit der Einstellung verbundene Gefühl aus. Die kognitive Komponente äussert sich in Vorstellungen, Ideen oder Glaubenszeugungen. Die konative Komponente meint schliesslich die mit der Einstellung verbundene Aktionsbereitschaft, welche durch ein Einstellungsobjekt hervorgerufen wird. Entsprechend dieser Unterscheidung werden die Einstellungen auch von Sherif und Sherif (1969) als "cognitive-motivational-behavioral" (S. 335) bezeichnet.

Aufgrund dieser drei Komponenten versucht nun Süllwold (1969) die Meinung von der Einstellung zu unterscheiden. Eine Meinung ist durch einen kognitiven Faktor und durch das Bewusstsein der Subjektivität bestimmt. Ihr zugrundeliegend ist ein Bemühen um Erkenntnis, bei dem ein affektives Moment meist ganz fehlt. Bei der Einstellung hingegen kommt der Gefühlskomponente eine zentrale Bedeutung zu und auf die einzelne Situation wird dementsprechend dichotomisch (Zustimmung-Ablehnung) reagiert.

Auf diese Polarität geht auch Mucchielli (1972) bei seiner Einstellungsmessung ein. Nach ihm stellt die Meinung, neben ihrem intellektualisierenden Aspekt, eine persönliche Stellungnahme aus Gefühl und Aktion dar. Sie ist dadurch eine aktualisierende Einstellung. In ihrer Verbalisierung lokalisiert sie ihr Konzept nach linguistisch-psychologischem Ansatz an einem Punkt des multidimensionalen semantischen Raumes. Die Bedeutung einer verbalen Aussage kann durch eine Anzahl spezifischer Urteile im semantischen Bereich messbar gemacht werden. Die ihr zugrundeliegende Hauptdimension ist die Einstellung, welche sich auf "Annäherungs- oder Vermeidungstendenzen" auf "günstig oder ungünstig" usw. ausrichten kann, und im Rahmen dieser Gegensatzpaare messbar ist.

Diese Betrachtung des Zusammenhangs und der Unterschiede zwischen Meinungen und Einstellungen aus verschiedener Sicht zeigt, dass sowohl die Ausdrücke "Opinion Survey" wie "Attitude Survey" nur unvollständig beschreiben, was mit der Betriebsumfrage erfasst wird. Diese ist vielschichtiger und beinhaltet mehr als einer der Begriffe allein zu umschreiben vermag. Korrekterweise müsste damit, wie Noelle (1971) fordert, von Umfrageforschung oder Demoskopie gesprochen werden, womit die Methode bezeichnet wäre, ohne sich auf ihren Erfassungsgegenstand festzulegen.

1.3.2 Motivation

Das Wort "Motivation" kann aus seiner etymologischen Betrachtung heraus erklärt werden. Es stammt vom lateinischen "movere" ab und bedeutet "bewegen" oder "antreiben".

Die Motivation ist eine "...Wechselwirkung zwischen motiviertem Subjekt und motivierender Situation" (Graumann, 1969, S. 59). Wie sich die Menschen in einer bestimmten Situation verhalten, ist z.T. von deren spezifischen Anreizbedingungen

gen abhängig. Dass in der gleichen Situation unterschiedliches Verhalten zu beobachten ist, wird auf Motive zurückgeführt, welche handlungsleitende Wertungsdispositionen mit einer gewissen Stabilität sind (vgl. Heckhausen, 1974^b).

Es werden grundsätzlich zwei Motivarten unterschieden:

- a) Primäre, physiologische Motive (vgl. Berelson et al., 1971), bzw. biogene Triebe (vgl. Graumann, 1969), die ausschliesslich auf physische Bedürfnisse des Organismus zurückgehen.
- b) Sekundäre, gelernte, soziale oder psychogene Motive (vgl. Berelson et al., 1971), bzw. soziogene Antriebe (vgl. Graumann, 1969), die nicht in unmittelbarem Dienst von physischen Bedürfnissen stehen, sondern im Prozess der Sozialisation erworben werden.

1.3.2.1 Leistungsmotivation und Betrieb

Die Motivation im Betrieb interessiert nun insbesondere in bezug auf die Leistungen der Mitarbeiter. Definiert als "Interaktion von Motiv und Situation" (Graumann, 1969, S. 113) ist die Motivation bis zu einem gewissen Grad exogen beeinflussbar. Die Ausprägung des individuellen Leistungsmotivs (welches erfolgs- oder misserfolgs-orientiert sein kann) beginnt in der frühen Kindheit, wo es bei der Bildung des Anspruchsniveaus⁷⁾ erstmals sichtbar wird (s. Heckhausen, 1974a, S. 191 ff) und entwickelt sich bis ins Erwachsenenalter hinein, wo es, je nach Autonomie einer bestimmten Persönlichkeit, stärker oder schwächer von Fremdbekräftigung abhängig ist (vgl. Heckhausen, 1974b).

Verschiedene leistungsthematische Situationen können das Leistungsmotiv eines Menschen im Rahmen seines individuellen Gütemassstabs aktivieren. Die leistungsthematisch verbindlichen Umweltbeziehungen machen somit "...einen wichtigen Aus-

schnitt der Anreizwelt aus, die die Lebensführung des Individuums ausfüllen, sie lohnend erscheinen lassen und in Gang halten" (Heckhausen, 1974b, S. 99). Die eigentlichen leistungsfördernden Faktoren sind neben der Leistungsmotivation, Interessen und Werthaltungen (vgl. Roth, 1969), die von Gottschaldt (1971) mit dem Begriff der "Leistungsdynamik" zusammengefasst werden. Sie unterliegen, wie er anhand von Zwilling-Untersuchungen feststellte, vor allem Umwelteinflüssen.

Die Bedeutung der Umwelt für die Leistungsmotivation und damit einer gesamtheitlichen Persönlichkeitsentwicklung ist nicht nur, wenn auch vor allem, in der Kindheit wichtig, sondern gerade auch im Erwachsenenleben, wenn die metapsychologische Begründung des Leistungsstrebens in der Ausrichtung auf Selbstverwirklichung (vgl. Maslow, 1954; Heckhausen, 1974b) ihre Gültigkeit haben soll ⁸⁾.

Das komplexe Problem der Motivationspsychologie hat im Laufe der letzten Jahrzehnte wesentliche Veränderungen erfahren. "Die Zeit der isolierten Betrachtung von Trieben, Bedürfnissen und Motiven wird Geschichte. An ihre Stelle tritt die Einsicht, dass die Interaktion von motivierender Situation und motiviertem Subjekt das Grundthema wird" (Graumann, 1969, S. 125).

Diese Erkenntnis der allgemeinen Motivationslehre auf den Betrieb übertragen, wird die Motivation der Mitarbeiter als die Resultante einer Transaktion zwischen Individuum und Organisation verstanden (vgl. Argyris, 1960). Für Steiner (1975) ist die Motivation im unternehmerischen Alltag, "...die persönliche Einstellung zur Aufgabe und damit eben zur Leistung" (S. 19). Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt dabei von oben nach unten, d.h. sie ist Aufgabe der Vorgesetzten. Dem Management stehen zu diesem Zweck theoretische Grundlagen zur Verfügung sowie empirische Unterlagen, wie z.B. Umfrageresultate, welche den Bedarf an motivierenden Massnahmen ermitteln helfen und damit systematisch-geplante Organisationsveränderungen

erst möglich machen. Die Betriebsumfrage hilft damit durch die Messung des Betriebsklimas, dieses anspruchsvolle Ziel zu erreichen. Es können daraufhin Bedingungen geschaffen werden, unter welchen bisher nicht genügend motivierte Mitarbeiter neu motiviert werden können. Die erfassten Erwartungen der Mitarbeiter erlauben eine Neuanpassung der Organisationsstrategien. Zudem lässt sich durch wiederholte Befragung feststellen, welche getroffenen Massnahmen inzwischen überflüssig geworden sind oder sich sogar negativ auszuwirken beginnen. Die Umfrage ist damit ein wichtiges Mittel der Motivforschung im Betrieb: "It is important to know what motives exist among industrial workers, how they are reflected in the behavior of the workers, and how the motives develop and are modified within the framework of patterned social relationships in the plant and in the larger community" (Brayfield et al., 1955, S. 781).

Einschränkend muss jedoch bemerkt werden, dass es im Betrieb besonders schwierig ist, über individuelle Motive etwas zu erfahren. Die Aussagen in der Umfrage können aus situationspezifischen Gründen, wie z.B. Angst und Unsicherheit gegenüber dem Zweck der Umfrage oder besonderen Spannungsverhältnissen im Betrieb, verfälscht sein. Die Motive werden wahrscheinlich nur oberflächlich angedeutet. Es ist deshalb Aufgabe einer weiteren Exploration, richtige Schlussfolgerungen aus den Umfrageresultaten abzuleiten.

1.3.2.2 Theorien zur Motivation

Für den Unternehmungserfolg ist es wichtig, dass die Mitarbeiter eine quantitativ und qualitativ gute Arbeit leisten. Deshalb interessiert es den Unternehmer, unter welchen Umständen seine Mitarbeiter die beste Leistung erbringen. Dazu muss er die Motivationslage im eigenen Betrieb überprüfen. Dies ist nach Schein (1965) insofern notwendig, als die Motivationen

der Menschen in verschiedenen Organisationen, ja sogar in verschiedenen Abteilungen desselben Unternehmens, voneinander abweichen und durchaus unterschiedlich sein können. Zur Ueberprüfung der Situation im eigenen Unternehmen kann von den allgemeinen Motivationstheorien der Betriebspsychologie ausgegangen werden.

Eine der bekanntesten Theorien ist die von Maslow (1954) mit einer hierarchischen Bedürfnisstruktur des Menschen. Er gliederte die menschlichen Bedürfnisse in fünf Ebenen, deren höchste die Selbstverwirklichung darstellt. Viele der später entstandenen Theorien lehnen sich an das Grundkonzept von Maslow an. Besonders McGregor (1970) setzte sich für eine direkte Uebertragung der Theorie von Maslow auf die Arbeitsmotivation ein (vgl. Bruggemann, Groskurth und Ulich, 1975, S. 29). Er entwickelte dazu die sogenannte X/Y-Theorie: In der X-Theorie beschreibt er traditionelle Ansichten über Führung und deren Folgen in bezug auf die Stellung der Mitarbeiter in einer Organisation. Demgegenüber vertritt er die Y-Theorie, die sich mit der menschlichen Natur auseinandersetzt und davon ausgehend einen Weg zu Wachstum und Vervollkommenung des Menschen aufzeigt. Die Theorie X vertritt begrenzte und falsche Ansichten der menschlichen Natur, die Theorie Y dagegen plädiert für eine Schaffung von Bedingungen, die eher der menschlichen Natur entsprechen und den Mitarbeitern das bestmögliche Erreichen ihrer eigenen Ziele erlauben. Dabei müssen bei einer flexiblen Organisationsstruktur die persönlichen Ziele der Mitarbeiter keineswegs jenen der Unternehmung widersprechen, sondern können darin integriert werden.

Herzberg, Mausner und Snyderman (1967) erstellten aufgrund von Befragungen zu Einstellungen und Verhaltensweisen von Arbeitern eine Klassifikation von Arbeits-Motivations-Faktoren und daraus schliesslich die begrenztere Zwei-Faktoren-Theorie für die Arbeitszufriedenheit. Für Herzberg et al. (1967) ist vor allem das sogenannte "job enrichment" zur Motivierung wichtig. Dieser Prozess soll durch das Management gefördert werden.

Letzteres wird von vielen Autoren nach wie vor als notwendig betrachtet. Dowling und Sayles (1971) beispielsweise, die ihre Arbeit vor allem auf Erkenntnisse von Mayo und Herzberg aufbauen, sehen die Motivierung der Mitarbeiter durch Leistungsanerkennung, Verantwortung, Aufstieg etc. in erster Linie durch die Vorgesetzten gelenkt.

Neuere Theorien befassen sich mit der Machtstruktur in Organisationen und stellen eine Führerrolle in Frage (s. z.B. Steinkamp, 1973). Die Motivation durch die Vorgesetzten würde durch Partizipation der Mitarbeiter abgelöst.

Solche neuere gruppendynamisch ausgerichteten Theorien konnten sich in der Praxis noch ungenügend bewähren. Dagegen haben sich die Theorien von Maslow (1954), Lewin und Cartwright (1963), Herzberg et al. (1967), Likert (1967) sowie McGregor (1970) bis heute behauptet und bilden bei Grossunternehmen, wie beispielsweise der IBM, nach Peter (1975, S. 160) die Grundlage ihrer Human-Relations-Strategien. Zwei dieser Theorien sollen im folgenden ausführlicher vorgestellt werden, da sie sich als Grundlage für die Konzeption von Betriebsumfragen gerne anbieten. Eine dritte, die von Likert (1967), wird im zweiten Teil besprochen, da sie die Grundlage für die Befragung in Betrieb C bildete.

Einschränkend sei jedoch schon hier darauf hingewiesen, dass Theorien (insbesondere umstrittene) nicht genügen, Ergebnisse einer Umfrage vollumfassend zu erklären. Es muss damit immer wieder von Neuem nach empirischer Bestätigung von Resultaten gesucht werden, beispielsweise durch Korrelationen mit anderen Ergebnissen aus Experimenten oder direkten Gesprächen mit Mitarbeitern.

1.3.2.2.1 Motivationstheorie von Maslow

Für die Unternehmungsorganisation stellt sich im Rahmen der Motivationspsychologie die Frage, was den Menschen zur Arbeit motiviert. Während ursprünglich der Lohn, in der Sorge um den Lebensunterhalt, die grösste Rolle spielte, ist dieser Anreiz allein nicht mehr gross genug, um höhere Leistungen zu erbringen. In den westlichen Industrieländern sind die materiellen Bedürfnisse einer grossen Anzahl von Arbeitstätigen relativ befriedigt. Aus welchen Gründen ordnen sich dann Menschen noch in Organisationen ein? Staerkle (1966) nennt folgende:

1. Gegenwärtige und zukünftige Sicherheit
2. Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
3. Anerkennung und Achtung

Damit beruft er sich, wie unzählige andere Autoren, auf die Bedürfnishierarchie von Maslow (1954), welche der Situation in einem Unternehmen gut angepasst ist. Die Bedürfnisse des Menschen sind in dieser Theorie hierarchisch organisiert. Das Wesentliche an der Pyramide ist dabei, dass ein jedes höhere Bedürfnis erst zum aktiven Motivator werden kann, wenn die darunterliegenden genügend gedeckt sind. Andererseits hört ein befriedigtes Bedürfnis auf, als Motivator zu wirken (siehe Fig. 4).

Der Arbeiter oder Angestellte ist heute meist in der Lage, die physiologischen Bedürfnisse vollauf zu befriedigen. Dasselbe gilt im allgemeinen für Sicherheitsbedürfnisse, obwohl deren Befriedigung in Zeiten der Rezession wieder fraglich wurde und dementsprechend die Sicherheitsgarantie in vielen Fällen wieder zum Motivator werden konnte. "Wir fühlen uns unsicher, wenn wir nicht wissen, was mit uns passiert, wenn wir die Entwicklung unserer Lebens- und Arbeitsverhältnisse nicht überblicken können" (Staerkle, 1966, S. 18). Genau dieser Ueberblick ist den Arbeitern und Angestellten stark konjunkturabhängiger Produktionsbetriebe in der heutigen Zeit nicht mehr gegeben, womit das Streben nach Sicherheit vorüber-

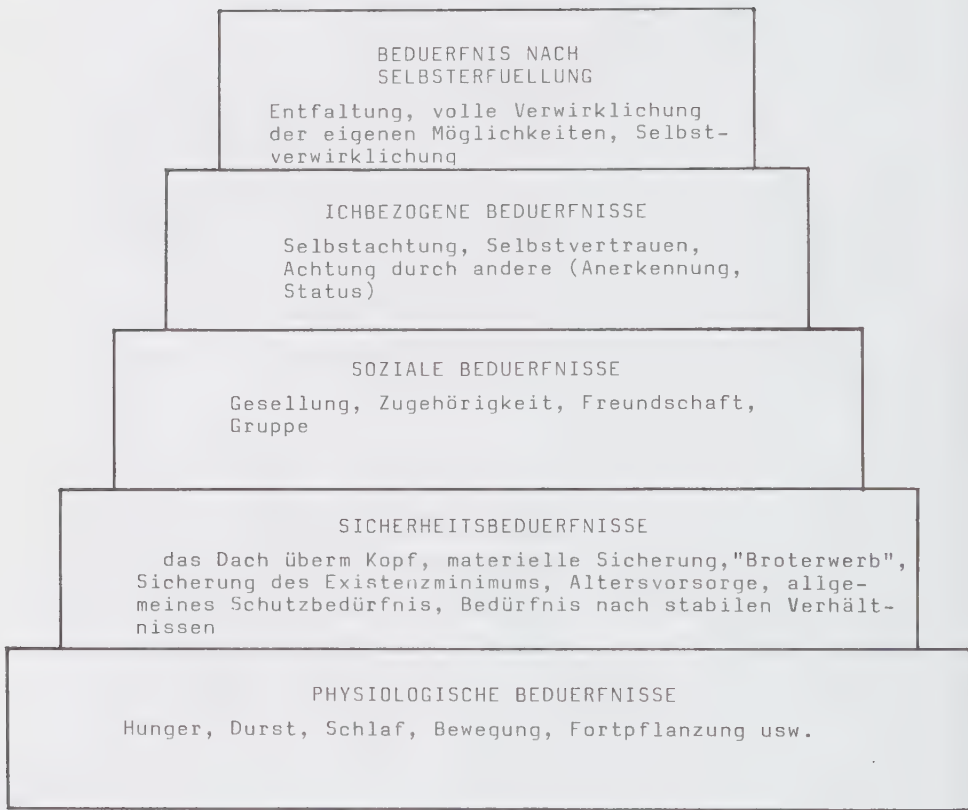


Fig. 4: Hierarchie der Bedürfnisse von A.H.MASLOW
(aus: Rosner, 1971, S.102)

gehend auf Kosten einiger höherer Bedürfnisse wieder an Bedeutung gewonnen hat. Unter Sicherheit ist in der beruflichen Situation, bei stabilen wirtschaftlichen Verhältnissen, nicht nur die Anstellungssicherheit zu verstehen, sondern auch eine gewisse angenehme Routine und Voraussagbarkeit der Arbeitssituation (vgl. Hofstede, 1970).

Die nächsthöhere Bedürfnisebene der Zugehörigkeit soll hier einmal unter dem Aspekt der Angst betrachtet werden, der selbstverständlich auch Gültigkeit für die Sicherheitsbedürfnisse hat. Doch ist die Gesellung ein lebensnotwendiges Motiv, denn der Mensch ist in der Isolation - mit wenigen Ausnahmen - nicht überlebensfähig. Der Gesellungstrieb kann als Versuch der Angstreduktion und als Mittel der Selbstbewertung, welche erst durch soziale Interaktion ermöglicht wird, gesehen werden.

Angst drängt den Menschen dazu, sich anderen zuzugesellen, wobei eine Kommunikation dazu primär noch gar nicht notwendig ist.

Dabei gibt es individuelle Unterschiede im Bedürfnis nach Gesellung unter Angst, die Schachter (1959) unter anderem durch die Geburts-Rangordnung in der Familie erklärt. Interessant ist auch seine Feststellung, dass die Gesellungstendenz hoch directional ist, d.h. ängstliche Subjekte nur mit solchen in der gleichen Lage zusammen sein wollen. Ein Beispiel aus der Industrie könnte die Situation des Streiks sein, wo in der Angst um die weitere Existenzgrundlage, Arbeiter sich unter dieser Bedrohung solidarisch zusammenschliessen.

Die Assozierung von Gesellung und Angst in diesem Zusammenhang mag zwar fremdartig anmuten, doch ist sie in der philosophisch-psychologischen Betrachtung u.a. grundlegend und sollte hierzu einmal erwähnt werden. "Angst ist ein zu unserem Dasein gehöriges Erleben; in immer neuen Abwandlungen begleitet sie uns von der Geburt bis zum Tode" (Riemann, 1970,

S. 7). Die Angst kann nicht vermieden werden, doch weiss der reife Mensch sie zu meistern, vor allem, wenn er in der Lage ist, sich seinen Mitmenschen gegenüber zu öffnen, also nicht sich zu isolieren, sondern sein Zusammenleben mit anderen zu organisieren. Im Betrieb sind deshalb die Beziehungen zu den Kollegen, der weiteren Mitarbeiterschaft und den Vorgesetzten von sehr grosser Bedeutung, denn die ausreichende Befriedigung des Kontaktbedürfnisses verhindert den Fall in eine schwere Neurose.

Diese ersten drei Bedürfnisse sind also unabdingbar für die gesunde Existenz des Menschen. Die vorangehende Diskussion lässt jedoch bereits einige Unzulänglichkeiten von Maslow's Theorie sehen. Z.B. kann die Frage aufgeworfen werden, ob denn diese Bedürfnisse in der beschriebenen Reihenfolge auftreten, oder nicht der Gesellungstrieb genauso stark sein kann wie das Sicherheitsbedürfnis oder einige der physiologischen Bedürfnisse. Kann nicht der Versuch der Angstreduzierung durch Gesellung noch vor dem Fortpflanzungstrieb kommen? Diese Fragen sollen im folgenden diskutiert, zuerst aber noch auf die zwei höheren Bedürfnisse der Hierarchie von Maslow eingegangen werden. Diese werden in verschiedenen Betrieben noch als überflüssiger Luxus betrachtet, obschon sie in unserer Zivilisation inzwischen zur absoluten Notwendigkeit geworden sind. Moderne Arbeitspsychologen wie Ulich (1977) fordern deshalb nach einer Humanisierung am Arbeitsplatz. Deren Realisierung führt über bekannte Versuche wie "job rotation", "job enlargement", "job enrichment" zu den teilautonomen Gruppen, womit immer mehr Wert auf die Betonung der kognitiven Ansätze bei der Arbeit gelegt wird. Es soll damit Lernpotential freigesetzt werden, welches sich in der Folge generalisiert und einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung und zur kulturellen Lebensgestaltung (Freizeitverhalten) leistet. Anerkennung durch andere, Selbstachtung und schliesslich Entfaltung im Streben nach Selbstverwirklichung werden durch die eigene Arbeitstätigkeit erst möglich, wenn diese spezifisch

menschliche Qualitäten aufweist. Deshalb die Forderung von Ulich (1977), sensomotorische Arbeitsabläufe durch psychomotorische Prozesse abzulösen, d.h. nicht nur Input und Output zu verlangen, sondern auch die spezifisch menschlichen Eigenschaften der Speicherung und Verarbeitung von Informationen zu beanspruchen und damit die Arbeit sinnvoll zu gestalten. Die Sinngebung der eigenen Tätigkeit ermöglicht erst die Selbstverwirklichung, was immer dies konkret im einzelnen Fall bedeuten mag.

Durch die Betriebsbefragung können die jeweiligen Bedürfnisse einzelner Mitarbeitergruppen ermittelt werden. Die Motivationstheorie lässt anschliessend viele Vergleiche und weiterführende Überlegungen zu. Sie ist in Management-Kreisen wegen ihrer offensichtlichen Übereinstimmung mit der erlebten Realität sehr beliebt. Von wissenschaftlicher Seite gibt es jedoch viele Argumente gegen diese Theorie, wie z.B. von Hofstede (1970), dass sie nie experimentell bewiesen werden konnte und überhaupt schwierig zu überprüfen sei. Hingegen zeigt er in einer späteren Studie (Hofstede, 1972a), dass sie dennoch als Interpretationsgrundlage für Umfrageergebnisse geeignet ist, indem er sie selbst anwendet, um mehr Einsicht über den Einfluss der Art der Arbeit auf das Verhalten der Mitarbeiter zu gewinnen.

Wie bereits angedeutet, ist es vor allem die Aussage, dass um von einer Bedürfnisstufe auf die nächsthöhere zu gelangen, die darunterliegende erst befriedigt werden muss, vielfach kritisiert. Hall & Nougaim (1968) haben die Theorie von Maslow anhand von Interviews mit Managern überprüft und dabei festgestellt, dass nicht die Zufriedenheit mit einer darunterliegenden Bedürfnisschicht für das Eintreten der nächsthöheren Motivation notwendig sei. Vielmehr spiele der reguläre Status-Wechsel, erleichtert durch Umwelt- und individuelle Faktoren, eine Rolle. Dieser Statuswechsel kann jedoch unabhängig von der Zufriedenheit in früheren Stadien geschehen.

Da die rigide Rangabfolge von Maslow's Bedürfnishierarchie nicht akzeptiert werden kann, wurde nach befriedigenderen Lösungen gesucht. So versuchte Alderfer (1969) eine erweiterte Theorie zu entwickeln, bei welcher die Befriedigung niederer Bedürfnisse nicht mehr Voraussetzung für die Aktivierung der Höheren sei. Seine Ergebnisse aufgrund einer Befragung von 110 Bankangestellten tendierten auch dazu, seine eigene E.R.G.-Theorie eher als die Theorie von Maslow zu unterstützen. Alderfers Theorie basiert auf einem 3-teiligen Konzept der menschlichen Bedürfnisse, die er "existence, relatedness, and growth (E.R.G.)" (Alderfer, 1969, S. 142) nennt: "E.R.G. theory assumes that a human being has three core needs that he strives to meet. They include obtaining his material existence needs, maintaining his interpersonal relatedness with significant other people, and seeking opportunities for his unique personal development and growth" (S. 145). Der einzigartige Aspekt von Alderfers Theorie ist seine Einbeziehung eines anderen Prozesses, um zu erklären, wie Menschen von einer Stufe zur anderen kommen. Die starr fixierte Ordnung der Maslow'schen Hierarchie ist damit nicht länger angemessen (vgl. Landy & Trumbo, 1976).

Die Vorteile der Theorie von Maslow (1954) für die Umfragen sind jedoch offensichtlich. "Le cadre conceptuel de Maslow permet par ailleurs d'interpréter certaines données des recherches faites dans le domaine des attitudes au travail, ou d'imaginer des enquêtes nouvelles" (Mueller & Silberer, 1968, S. 339). Dafür wird seine Theorie vorläufig noch häufig eingesetzt. Doch ist sie nicht allein beliebt. Auch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1967) wird in der betrieblichen Praxis noch oft konsultiert, vor allem auch im Zusammenhang mit Betriebsumfragen. Ihr soll deshalb das folgende Kapitel gewidmet sein.

1.3.2.2.2 Theorie der Arbeitszufriedenheit von Herzberg

Auch zum Thema Arbeitszufriedenheit kann in diesem Rahmen nicht mehr als eine, wenn auch historisch grundlegende Theorie diskutiert werden. Die Arbeitszufriedenheit hat in neuester Zeit vermehrt an Aufmerksamkeit gewonnen und ist im deutschsprachigen Raum von verschiedenen Autoren wie z.B. Neuberger (1974) und Bruggemann et al. (1975) ausführlich abgehandelt worden. Wie bereits zitiert, wurde von Meltzer (1972) in seinem "Review of Reviews in Industrial Psychology" bestätigt, dass in den sechziger Jahren "job satisfaction and performance" vermehrt Beachtung in der Literatur gefunden haben. Desgleichen wird die Arbeitszufriedenheit nun auch häufig in Betriebsumfragen untersucht.

Was heisst nun Arbeitszufriedenheit? Direkt übersetzt würde es die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit an und für sich bedeuten. Doch wird in der amerikanischen Literatur der Begriff "job satisfaction" in einem erweiterten Sinn verwendet. Blum et al. (1968) definieren: "Job satisfaction is the result of various attitudes the employee holds toward his job, toward related factors, and toward life in general" (S. 365). Gleichzeitig warnen diese Autoren davor, diesen Begriff mit "employee attitude" oder "industrial morale" gleichzusetzen. "An 'attitude' is not 'job satisfaction', although it may contribute to job satisfaction since the latter is comprised of a number of attitudes. Similarly, job satisfaction is not the same as industrial morale, although it may contribute to morale" (Blum et al., 1968, S. 365).

Die Arbeitszufriedenheit wird in der Regel durch Umfragen ermittelt, seltener auch durch die "Erzählungs-Methode", wie sie von Herzberg et al. (1967) angewendet wurde: Die Mitarbeiter mussten zwei Situationen aus ihrer eigenen Erfahrung beschreiben, davon eine, in welcher sie sich bei ihrer Arbeit besonders

gut fühlten, eine andere, in welcher sie sich ausgesprochen schlecht fühlten. Die Inhaltsanalyse der Beschreibungen ergab, dass der Arbeitsinhalt dazu tendierte, positiv zu motivieren, die Arbeitsumgebung, wenn sie überhaupt motiviere, im negativen Sinn.

Später wurde vor allem die Umfragemethode zur Untersuchung der Arbeitszufriedenheit verwendet. Ulich, Groskurth und Bruggermann (1973) sehen diese zur Klärung folgender Probleme herangezogen:

- 1) Zur Ermittlung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit;
- 2) zur Ermittlung der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Arbeitssituation;
- 3) zur Ergründung des Gewichtes von Einzelaspekten, die für die Arbeitszufriedenheit eine Rolle spielen" (S. 99).

Die allgemeinen Betriebsumfragen schliessen meist einige Fragen zur Arbeitszufriedenheit ein, um mehrere aktuelle Probleme aus der Sicht der Mitarbeiter abzuklären, mit dem Ziel, danach Bedingungen zu schaffen, die dem Mitarbeiter eine Befriedigung seiner Bedürfnisse erlauben. In wissenschaftlicher Hinsicht besteht dagegen die Frage, ob Umfragemethoden allein zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit genügen (vgl. Ulich et al. 1973), was eine Frage zu ihrer Validität ist (s. dazu Kap. 3.4.3.2).

Im folgenden soll kurz die Theorie von Herzberg et al. (1967) vorgestellt werden, denn im Rückblick ist man sich einig, dass keine Theorie der Arbeitszufriedenheit soviel Beachtung, vor allem auch in Unternehmenskreisen, erhalten hat, wie diese. Sie ist bei Betriebsleitern, Personalbeauftragten und dem Management ausgesprochen beliebt.

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie besagt kurz, dass es qualitative Unterschiede gibt zwischen den Faktoren, die zu positiven Einstellungen im Beruf (satisfiers) und solchen, die zu negativen Einstellungen (dissatisfiers) führen. Satisfiers (Interes-

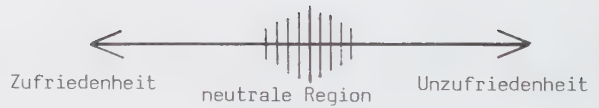
se, Leistung, Anerkennung, Aufstiegschancen und Verantwortung) sind Faktoren, welche die Befriedigung im Beruf erhöhen. Sie werden deshalb auch Arbeitsmotivatoren genannt. Dissatisfiers (Physische Arbeitsbedingungen, Ueberwachung durch Vorgesetzte, Sicherheit usw.) sind Faktoren, die an sich nur selten Zufriedenheit bringen, aber durch ihre Befriedigung das Entstehen von Unzufriedenheit verhindern können. Es sind damit Faktoren der Arbeitshygiene, denen im wesentlichen eine vorbeugende Aufgabe zukommt.

Interessant an Herzbergs Theorie ist, dass es keine zwei Extreme "Zufriedenheit" und "Unzufriedenheit" gibt, sondern dass es zwei Variablen sind, die voneinander unabhängig funktionieren und sich jeweils nur in einer Richtung auswirken (vgl. Ulich et al., 1973), wie im folgenden Beispiel schematisch dargestellt: (siehe Fig. 5).

Aus dieser Theorie folgt für die Unternehmung die Notwendigkeit, Hygienefaktoren in angemessener Weise zu pflegen, wenn auch eine hohe Zufriedenheit mit Kontext- (Hygiene-) Faktoren die Mitarbeiter weder zu besonderer Leistung anregt, noch sie besonders zufrieden stellen kann. Dazu müssten vielmehr die Arbeitsmotivatoren aktiviert werden.

Wie schon die Theorie von Maslow (1954) wurde jene von Herzberg et al. (1967) seit ihrer Entstehung mehrfach mit verschiedenen Methoden überprüft und bestätigt oder angezweifelt. In bezug auf die Methode der "Story-Content-Analysis" ergab die Untersuchung von Hinton (1968), dass diese Verfahrensweise nicht genügend zuverlässig sei, um die Arbeitszufriedenheit oder die Zwei-Faktoren-Theorie zu messen. Blum und Naylor (1968) weisen u.a. darauf hin, dass der Mensch die Tendenz hat, wenn er nach guten Ereignissen gefragt wird, diese sich selbst zuzuschreiben, also den "Content-Items". Umgekehrt wird er die Schuld für unangenehme Arbeitserfahrungen gerne auf die Umstände, die "Context-Items" abschieben, anstatt die Ursache bei

"Klassische" Theorie der
Arbeitszufriedenheit



"Zwei-Faktoren-Theorie" der
Arbeitszufriedenheit

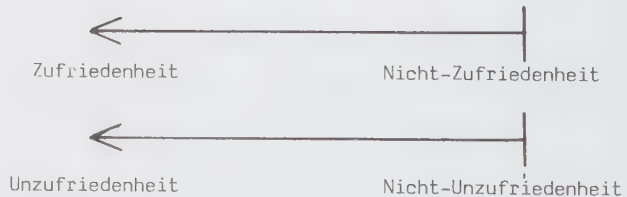


Fig. 5: Vergleich zweier Theorien zur Arbeitszufriedenheit

(aus: Neuberger, 1974, S. 66/67)

sich selbst zu suchen. Dem können auch die Ergebnisse von Herzberg et al. (1967) zugeschrieben werden.

Auch zu dieser Theorie wurden Alternativen gesucht, beispielsweise von Hinrichs und Mischkind (1967). Sie untersuchten drei Fragen einer allgemeinen Umfrage bei der Population von Technikern einer multinationalen amerikanischen Unternehmung. Ihr Ziel war einmal die Ueberprüfung der Herzberg Theorie und zweitens eigener Hypothesen, die Herzbergs Hypothesen genau entgegengesetzt waren. Die Daten aus den Umfragen ergaben weder die Bestätigung der Herzbergschen Hypothesen noch des ganzen Sets eigener Hypothesen: Statt dessen wurde offensichtlich, dass es eine ganze Anzahl von Antwortmustern gibt, die sich zu keiner der bisher vorgeschlagenen Hypothesen der Arbeitszufriedenheit zuordnen lassen. Es zeigt sich, dass das Problem der Arbeitszufriedenheit allgemein sehr komplex ist.

Die Herzbergschen Variablen lassen sich, wie Bruggemann et al. (1975, s. S. 35) aufzeigen, der Bedürfnishierarchie von Maslow ohne weiteres zuordnen. So können die beiden Theorien gemeinsam eine gute Grundlage für die Betriebsumfrage bilden. Herzberg et al. (1957) haben selbst mit Umfragen gearbeitet und zur Arbeitszufriedenheit 200 mögliche Fragestellungen entwickelt (s. Gilmer, 1966, S. 261-263), die eine gute Auswahl zur Konzipierung einer Betriebsumfrage darstellen.

1.3.2.2.3 Arbeitszufriedenheit und Produktivität

Für alle Massnahmen einer Unternehmung im Rahmen der Beschäftigung mit den Mitarbeitern wird implizit immer angenommen, es nütze der Produktivität. Hierzu ist aus der Diskussion zur Motivation hervorgegangen, dass der Einflussbereich eines Unternehmens nicht unendlich ist. Die Leistungsfähigkeit der Menschen ist teils genetisch festgelegt, teils stark durch frühkindliche Erfahrungen vorgeprägt. Nur in diesem, jedesmal in-

dividuell spezifischen Bereitschaftsrahmen, können die Mitarbeiter stimuliert werden. Es geht also um die Interaktion von Können und Wollen. Wie wichtig die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter für das Unternehmen ist, zeigen nicht nur die Produktivität als solche, sondern verschiedene, sich letztlich darauf negativ auswirkende Faktoren, wie Fluktuation und Fehlzeiten.

Von Kritikern der Betriebspsychologie wird oft angeführt, das Ziel der Psychologen in der Unternehmung sei, den Mitarbeiter manipulativ zu höherer Produktionsleistung zu bringen. Im Rahmen der Betriebsumfragen betrifft dieses Argument nun vor allem die Messung der Arbeitszufriedenheit und den nachträglichen Versuch, diese über verschiedene Motivierungsmassnahmen zu steigern, um damit eine Leistungssteigerung zu erzielen. Doch ist hierzu zu betonen, dass die Durchführung von Umfragen primär keineswegs ein Weg ist, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern, sondern ein Versuch, ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen, in dem die Mitarbeiter gerne bleiben und arbeiten. Zudem muss man heute einigen Unternehmern zugute halten, dass sich ihre Anliegen und Bemühungen um die Mitarbeiter auf sozial-ethischen Einstellungen beruhen und nicht allein im Hinblick auf höhere Gewinnausschüttungen geschehen.

Das Ziel einer Unternehmung, ständig quantitativ und qualitativ mehr zu leisten, um als Konkurrent auf dem Markt bestehen zu können, sei damit nicht bestritten. Doch gerade im Zusammenhang der Bemühungen von Psychologen z.B. mit der Umfrage, müsste man sich fragen, ob das Ziel der Produktivitätssteigerung mit solchen Methoden überhaupt erreicht werden kann. Es ist zwar auffällig, wie oft die Beschäftigung mit dem Thema der Arbeitszufriedenheit im Betrieb im Zusammenhang mit Problemen der Produktionssteigerung geschieht, wie Bruggemann et al. (1975) feststellen. Dies zeigt, dass viele Führungskräfte an der Erwiesenheit dieser Beziehung festhalten. Doch werden sie in ihrem Glauben seit drei Jahrzehnten nicht mehr von Betriebs-

forschern unterstützt. Diese Zurückhaltung von Sozialwissenschaftlicher Seite ist berechtigt. Während die späten Human-Relations-Forscher öfter Anstrengungen unternahmen, Produktivität durch die Befriedigung von Mitarbeiter-Bedürfnissen zu steigern, ist man inzwischen von diesem direkten Zusammenhang abgekommen. Verschiedene Studien zur Beziehung von Arbeitszufriedenheit zur Arbeitsleistung zeigen nämlich, dass diesbezüglich recht widersprüchliche Resultate bestehen (vgl. Brayfield et al., 1955/ Gilmer, 1966). "Whilst absenteeism, lateness and job-turnover tend to be higher the poorer the reported job attitudes, studies of productivity have yielded inconsistent results" (Feldman, 1971, S. 53). Es scheint, dass neben der Arbeitszufriedenheit viele weitere Faktoren für die Steigerung der Produktion eine Rolle spielen, und dass mehrere unkontrollierte Variablen auf diese Beziehung Einfluss nehmen. Mit Vroom (1967) ist deshalb zu schliessen: "There is no simple relationship between job satisfaction and job performance" (S. 186). Die Diskussionen um die verschiedenen Theorien: Einfluss der Zufriedenheit auf die Leistung, Auswirkungen der Leistungen auf die Zufriedenheit, komplexes Zusammenspiel verschiedener Variablen und ihre Beziehungen zur Arbeitszufriedenheit oder zur Produktivität gehen nach Neuberger (1974) weiter.

Die Umfragen, in vielen Betrieben aus erwähnten Gründen durchgeführt, haben nun einen ganz anderen Wert für die Unternehmung. Es geht hier um den Ruf einer Organisation, ihr Image in der Umwelt, ihre Attraktivität für Arbeitnehmer. Ein Unternehmen, das aufgrund von Situationsanalysen in kleinen Gruppen durch Umfragen den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden kann, wird sein "gesundes Arbeitsklima" auf die Umwelt ausstrahlen und findet in der Öffentlichkeit entsprechende Aufnahme. Der Ruf der Unternehmung hängt jedoch vor allem auch von der Qualifikation der Führungskräfte ab. Ihre Aufgabe ist es letztlich, dort wo allgemeine Massnahmen dem Individuum

nicht mehr gerecht werden können, auf die individuellen Differenzen ihrer Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen, um ihnen damit Freiheit für die eigene Leistungsexpansion einzuräumen. Für die dazu notwendige Eruierung von Schulungsbedürfnissen und den Inhalt solcher Massnahmen, liefern wiederum Umfragen wertvolle Informationen.

Es gibt also neben dem Ziel der Produktivitätssteigerung andere Gründe, sich um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu kümmern. Sollte sich schliesslich eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, die Entwicklung einer humaneren Arbeit als produktiver herausstellen, dann werden nach Ulich et al. (1973) auch keine Argumente mehr gegen das Ziel der Produktionssteigerung sprechen.

1.3.3 Betriebsklima

Was nennt man "Betriebsklima"? Der Begriff wird häufig zur Umschreibung der Attraktivität einer Unternehmung verwendet. Diese besteht nun einerseits aus der Belegschaft und aus der Organisation andererseits. Aus ihren Interaktionen ergibt sich das Betriebsklima, welches damit praktisch die gesamte Sozialpsychologie eines Betriebes integriert. Jedes Unternehmen hat ein eigenes Betriebsklima. Für Gilmer (1971) besteht dieses aus jenen Charakteristika, die ein bestimmtes Unternehmen von einem anderen unterscheiden und das Verhalten der Mitarbeiter in der Organisation beeinflussen.

Das allgemeine soziale Betriebsleben prägt die Einstellungen der Mitarbeiter, und das Betriebsklima kann als "...ein Gesamt-nenner der Einstellungen und Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen..." (Götte, 1962, S. 53) verstanden werden. Damit kommt Götte zu folgender Definition des Betriebsklimas: "Das Betriebsklima ist der Gesamtausdruck der durch s o z i a l e Integrationsprozesse miteinander verwobenen seelischen Einstellungen

in einem Betrieb" (Götte, 1962, S. 53). Kern (1972) versteht das Betriebsklima als "...die Summe der Meinungen und Einstellungen von Einzelnen und Gruppen zur Gesamtheit des Betriebes und ihrer täglichen Arbeit" (S. 305). Diesen Definitionen ist zu entnehmen, dass es die Einstellungen der Mitarbeiter sind, die das Betriebsklima ausmachen.

Die charakteristische Atmosphäre eines Betriebes wird von den Individuen verschieden wahrgenommen. Erst Aussagen über die Art der Wahrnehmung erlauben eine bewusste Gestaltung des Betriebsklimas. In diesem Bereich hat die Umfrage eine sinnvolle Aufgabe, denn sie kann eine repräsentative Information über die Einstellungen der Mitarbeiter vermitteln.

Die Faktoren, die ein Betriebsklima ausmachen finden sich in der Theorie von Maslow (1954) und gehören sowohl zu den Hygiene- als auch Motivationsfaktoren im Sinne von Herzberg et al. (1967). Eine Aufzählung aller Variablen, die ein Betriebsklima ausmachen, ist unmöglich, denn es gibt nicht "das Betriebsklima". Auch Vergleiche von faktorenanalytischen Studien sind meist nicht möglich, sei es, weil das Problem unterschiedlich definiert, verschiedene Methoden angewendet oder unterschiedliche Populationen befragt wurden (vgl. Glen, 1975).

Damit ist der Forschungsauftrag: "Studieren Sie unser Betriebsklima!" äusserst unpräzise, wenn auch nicht selten anzutreffen. Das Betriebsklima kann nicht gemessen werden, sondern die Geschäftsleitung und die Personalabteilung müssen in Zusammenarbeit mit Linienvertretern Einzelfragen formulieren, am besten aufgrund der ihnen bekannten Probleme im Betrieb. Diese können in der Arbeit selbst liegen, in den Beziehungen zu anderen Mitarbeitern und zu den Vorgesetzten, im Informations- und Ausbildungswesen, im Salär oder den Sozialleistungen und in vielem anderen mehr. Dieser Vielseitigkeit muss eine Betriebsumfrage gerecht werden.

Die mit der Umfrage erfassten Einstellungen der Mitarbeiter sind schliesslich ein "Gradmesser" des Betriebsklimas. Dadurch, dass die Umfrageergebnisse zudem Orte notwendiger Veränderungen indizieren, tragen sie dazu bei, Organisation und Individuum einander anzupassen, ihre Interaktion zu verbessern und damit ein gutes Betriebsklima zu fördern. "Dem Betriebsklima Beachtung schenken kann nur heissen, die menschlichen Probleme gleichrangig neben den organisatorischen zu behandeln" (Scheitlin, 1971, S. 21).

Die Frage, wieso denn das Betriebsklima so wichtig sei, lässt sich nicht nur im Hinblick auf Produktivität und die Ueberlebensfrage einer Firma, sondern auch in bezug auf die weitere Umwelt erklären. Das gute Betriebsklima versteckt sich nicht nur hinter guten Leistungen, sondern es zeigt sich in der Oeffentlichkeit durch die Meinung und das Verhalten der Unternehmungsbelegschaft. Ihre Loyalität und ihre Identifikation mit Unternehmungszielen strahlen auf die weitere Umwelt ab. Die Folgen sind klar. Ein Bewerber wird sich häufiger an ein Unternehmen mit dem Ruf eines angenehmen Betriebsklimas wenden, und ein Lieferant oder Kunde wird sich eher mit einer Firma einlassen, wo Verhandlungen nicht von innerbetrieblichen Konflikten überschattet werden.

In letzter Konsequenz ist auch die Aussage von Dahrendorf (1959) zu beachten, die eine soziale Verantwortung der Unternehmung gegenüber der weiteren Umwelt verdeutlicht: "Das Bild, das der Einzelne sich von seinem Betrieb macht, erweitert sich für viele zum Gesellschaftsbild" (S. 91).

1.4 Zusammenfassung

Im ersten Teil dieser Arbeit wurde ein Ueberblick zur Betriebsumfrage vermittelt. Innerhalb der verschiedenen Organisationstheorien wurde ihre Stellung eruiert. Die Betrachtung der Umfrage in der formell-informellen Struktur einer Organisation zeigte, wie vielseitig ihre Aufgaben sein können, die sie, sei es als Mittel der Aufwärts-Kommunikation, sei es zum Zweck der Forschung, übernimmt. Im systemtheoretischen Regelkreismodell steht sie als Monitor, der durch seine Informationen über die Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand Korrekturmassnahmen vorzunehmen erlaubt.

Die Methode der Betriebsumfrage stammt aus der Soziologie, die im 18. Jh., dann vor allem im 19. Jh., die Form der Befragung zur Untersuchung sozialer Probleme einsetzte. Fragebogen der Betriebspsychologie kamen jedoch erst anfangs dieses Jahrhunderts auf. Seit dem zweiten Weltkrieg werden sie vermehrt verwendet, und zwar vor allem in den Vereinigten Staaten.

Die Ziele der Betriebsumfrage liegen letztlich in der Organisationsentwicklung oder in der Forschung. Meist werden verschiedene ausgewählte Aspekte des Betriebsklimas aus praktischen oder theoretischen Erwägungen untersucht. Entsprechend dem weiten Begriff des Betriebsklimas ist der Anwendungsbereich einer Umfrage gross. Es werden Meinungen und Einstellungen zu verschiedenartigen Problemstellungen im Betrieb zu erfassen gesucht oder auch Projekt-Alternativen den Mitarbeitern zur Abstimmung vorgelegt. In wissenschaftlicher Hinsicht spielt schliesslich die Motivationsforschung eine besondere Rolle.

In einem weiteren Abschnitt wurde die Umfragemethode gegenüber anderen Messverfahren zur Erfassung von Einstellungen und Verhaltensweisen abgegrenzt. Das Ergebnis zeigte, wie für die genannten Ziele und Aufgaben der Betriebsumfrage, die Form der schriftlichen Befragung, in Spezialfällen auch des Interviews, am besteneignest ist.

Die Besprechung der Begriffe führte zuerst zur Unterscheidung von Meinungen und Einstellungen, die Erfassungsgegenstand von Betriebsumfragen sind. Anschliessend wurden Fragen zur Motivation aus verschiedenen Gründen diskutiert: Die Beschäftigung mit den Mitarbeitern in wirtschaftlichen Organisationen geschieht in erster Linie, um diese im Unternehmen halten zu können, und sie zu besseren Leistungen anzuspornen. Die dazu angestellten Gedanken zur Leistungsmotivation führten zur Feststellung, dass das Unternehmen hier nicht unbegrenzte Möglichkeiten hat, denn der Erwachsene ist bereits stark geprägt und kann sich nurmehr wenig verändern. Die Organisation kann hingegen Bedingungen schaffen, die ihren Mitarbeitern ermöglichen, sich gemäss ihren individuellen Möglichkeiten zu entfalten und bei ihrer Arbeit einzusetzen. Die Motivationstheorien und die Theorien zur Arbeitszufriedenheit bieten hierzu Modelle an, von denen vor allem die Bedürfnishierarchie von Maslow (1954) und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1967) bekannt und in den Unternehmen nach wie vor beliebt sind. Sie dienen deshalb oft als Grundlage für die Konzeption der Betriebsumfrage und anschliessend als Bezugsrahmen für die Interpretation der Resultate.

Durch das Messen des Betriebsklimas wird der Unternehmensleitung aufgezeigt, inwieweit die Mitarbeiter mit den untersuchten Aspekten ihrer Arbeitssituation zufrieden sind, und wo ihrer Meinung nach Veränderungen angezeigt sind. Oft lässt sich in diesem Zusammenhang feststellen, dass Massnahmen zur Verbesserung einer unbefriedigenden Situation unter anderem die Arbeitszufriedenheit im Hinblick auf eine höhere Produktion steigern sollen. Es zeigt sich aber, dass die Beziehung dieser beiden Faktoren nicht so direkt ist, wie oft noch angenommen wird.

Das Betriebsklima sollte deshalb nicht allein um der Produktivitätssteigerung willen gepflegt werden, sondern um die Situation der Arbeitenden zu verbessern, und um als Unternehmen in der Öffentlichkeit anerkannt und geschätzt zu werden.

2. Vier Beispiele von Betriebsumfragen (in der Schweiz)

2.1 Einführende Bemerkungen

Im folgenden sollen vier Umfragebeispiele aus der Betriebspraxis vorgestellt werden. Diesem Zweck dienen Informationen aus zwei multinationalen Unternehmungen, einer amerikanischen (A) und einer schweizerischen (B) sowie aus einer Firma mittlerer Grösse der Getränkebranche (C) und aus dem staatlichen Dienstleistungsbetrieb, den SBB (Schweizerische Bundesbahnen) (D).

Diese Umfragebeispiele haben folgende Aufgaben:

1. Sie sollen illustrieren, wie, mit welchem Ziel und mit welchen Resultaten Grossbetriebe in der Schweiz ihre letzte grosse Umfrage durchführten ⁹⁾.
2. Sie werden gleichzeitig über mögliche theoretische Ansatzpunkte zur Fragenkonzipierung informieren.
3. Sie zeigen, inwieweit die organisatorisch-methodische Anwendung von Umfragen bis heute im allgemeinen entwickelt ist.

Die ersten zwei Punkte sollen als Ergänzung zum ersten Teil der vorliegenden Arbeit verstanden werden. Die Beispiele zeigen, welche Zielsetzungen von Umfragen gewählt werden, wie der Fragebogen entworfen wird, und wie die praktische Durchführung geschieht. Es wird gleichzeitig auch über die Auswertung und die Resultate der jeweiligen Umfrage berichtet. Auf letztere wird jedoch bewusst nur kurz eingegangen, denn der Inhalt der Ergebnisse ist in diesem Zusammenhang unwesentlich.

Diese Arbeit will vor allem die organisatorischen Aspekte, ausnahmsweise auch methodische Fragen von Betriebsumfragen abhandeln. In diesem Sinn ist vor allem der dritte Punkt für die weiteren Ausführungen relevant. Die vier Beispiele werden dabei die Grundlage für die anschliessende Diskussion von organisatorischen Problemen bei Betriebsumfragen bilden.

Im folgenden kann wegen eigener Mitarbeit über die Umfrage der amerikanischen Tochtergesellschaft am ausführlichsten berichtet werden. Es sollen Entstehung und Entwicklung des Meinungsumfragenkonzepts dieser Unternehmung sowie Planung, Durchführung und Konsequenzen der letzten Umfrage aufgezeigt werden. Diesem ersten Bericht folgen Beschreibungen der wesentlichsten organisatorischen, teils auch methodischen Charakteristika der jeweils grössten Umfrage von drei weiteren Unternehmungen.

Die Informationen zu diesen drei Umfragen stammen in jedem Fall aus zwei Quellen:

- a) einem oder mehreren Interviews mit dem jeweils verantwortlichen Vertreter der Personalabteilung, wobei vor allem organisatorische Fragestellungen abgeklärt werden konnten,
- b) einer Besprechung mit dem Leiter und wissenschaftlichen Bearbeiter der Umfrage (in zwei Fällen ein externes Institut, bei den SBB ein interner Personalforscher).

Zu a) ist zu bemerken, dass diese Gespräche sich nicht auf eine einzelne Umfrage ausrichteten, sondern bezüglich verschiedener Umfragen der jeweiligen Firma diskutiert wurde. Einige der Auskünfte über andere Umfragen wurden als Beispiele im ersten Teil (s. Kap. 1.2.2.1) aufgeführt.

Die Besprechung mit dem wissenschaftlichen Mitarbeiter konzentrierte sich jeweils primär auf die im folgenden vorgestellte Umfrage, dann aber auch auf ihre Umfrageerfahrungen allgemein, die Anregungen für den dritten Teil dieser Arbeit gab.

Die Gespräche über eine Betriebsumfrage mit zwei verschiedenen Personen waren insofern wertvoll, als die Umfrage und ihre Aufgabe unterschiedlich gesehen werden. Der interne Beauftragte ist der Betriebsrealität näher und deshalb vorsichtig mit einer Verbindung von Umfrage und Organisationsveränderungen. Der Wissenschaftler oder der extern beauftragte Betriebs-

berater betrachtet den Betrieb hingegen vielmehr von den noch unverwirklichten Möglichkeiten her. In Kenntnis von Theorie und empirischen Arbeiten, will er aus der Umfrage eine Grundlage für längerfristige Veränderungen im untersuchten Betrieb gewinnen. Die Wünsche und Vorstellungen von der Betriebsumfrage divergieren also.

Einen Spezialfall der vier Unternehmungen stellen die SBB dar, wo die beschriebene Umfrage im wesentlichen die Aufgabe (und Gegenstand der Dissertation) eines einzigen Personalforschers (Rossel, 1967) war, wenn auch mit Unterstützung der Psychologischen Abteilung. Die Auskünfte zur betreffenden Umfrage stammen also weitgehend vom Forscher. Die Besprechung mit drei Betriebspsychologen der SBB konzentrierten sich mehr auf andere Umfragen (s. Kap. 1.2.2.1).

Da die Beschreibungen auch anschauliche Zwecke haben, werden sie mehr Informationen enthalten als in dieser Studie verarbeitet werden können. Die einzelnen Berichte weisen auch unterschiedliche Schwerpunkte auf, um eine möglichst breite Information über die verschiedenen Aspekte von Betriebsumfragen zu vermitteln. Es wird zudem hier nicht auf Probleme hingewiesen, die mit der Durchführung der jeweiligen Umfrage in Zusammenhang stehen. Soweit solche jedoch bekannt sind, werden sie im 3. Teil dieser Arbeit als Beispiele aufgeführt.

Schliesslich sei bemerkt, dass die Interviews mit den Vertretern der jeweiligen Betriebe nur unter der Bedingung ihrer und der Unternehmung Anonymität durchgeführt werden konnten. Soweit die Angaben also nicht aus veröffentlichten Arbeiten stammen, können keine Namen genannt werden.

2.2 Betrieb A

Es handelt sich hier um die schweizerische Tochtergesellschaft einer multinationalen Unternehmung. Einige ihrer ausländischen Niederlassungen hatten schon in den späten fünfziger Jahren die ersten Betriebsumfragen durchgeführt. Im Jahre 1964 fand die erste Mitarbeiterbefragung in der Schweiz statt. Vier Jahre später, 1968, und wiederum in den Jahren 1972 und 1975, folgten weitere Umfragen. Während die erste Umfrage der Schweizer Niederlassung in Zusammenarbeit mit einem psychologischen Institut entstand, waren die späteren Fragebogenkonstruktionen teilweise ein Produkt der eigenen internationalen Personalforschungsstelle dieser Unternehmung sowie teilweise Ergebnis der Problemanalyse im eigenen Land. Im folgenden soll die Entwicklung des Fragebogens aufgezeigt werden, gleichzeitig einiges zur Organisation der Umfrage mitgeteilt.

Beginn des Umfragezyklus

Das Ziel der ersten Umfrage im Jahre 1964 dieser Unternehmungsniederlassung in der Schweiz war, durch eine allgemeine Mitarbeiterumfrage eine Reihe personal- und führungspolitischer Fragen zu klären. Dazu wurden folgende Ermittlungspunkte vorgelegt:

- Gründe des Eintritts in diesen Betrieb
- Beurteilung der Schulung und der Einarbeitung
- Beurteilung der Einkommensverhältnisse und der sozialen Einrichtungen
- Beurteilung der Aufstiegsmöglichkeiten
- Urteil über die Arbeitszeiten
- Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer beruflichen Belastung
- Einstellung der Mitarbeiter zu anderen Mitarbeitergruppen (Gruppenimage verschiedener Abteilungen)
- Beurteilung des Vorgesetzten

- Interesse an der Arbeit und Zufriedenheit mit ihr
- Einstellung der Mitarbeiter zu Unternehmungsgrundsätzen und zur Organisation dieser Unternehmung
- Beurteilung der Kompetenzenabgrenzung
- Individuum und Betrieb; soziale Anpassung und Identifikation

Zu diesen Interessenkreisen wurden 33 Fragen formuliert und auf acht Themenbereiche verteilt:

1. Eindruck zur Unternehmung als Ganzes
2. Beurteilung des persönlichen Arbeitsbereichs
3. Meinung zu den beruflichen Anforderungen
4. Ansicht über Salär und die Sozialeinrichtungen
5. Einstellung zu den Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
6. Einstellung gegenüber dem Vorgesetzten
7. Eindruck der Betriebsatmosphäre
8. Information über die Arbeit und Unternehmung

Mit dieser ersten Umfrage wurde eine Rücklaufquote von 80 % erreicht.

In den folgenden zwei Umfragen veränderte sich das Konzept des Fragebogens. Es lagen nun internationale Studien vor, auf die noch zurückzukommen ist. Im Jahre 1972 enthielt der Fragebogen der Schweizer Niederlassung bereits 145 Fragen. Die angesprochenen Themata unterschieden sich nicht sehr stark von jenen aus dem Jahr 1968, diese enthielten wiederum Fragen aus denselben Themenbereichen wie 1964. 1972 wurden jedoch vier Bereiche mit neuen Fragen aufgenommen, da diese für die Unternehmung an Bedeutung gewonnen hatten, nämlich:

- Ziele des Mitarbeiters
- Zufriedenheit mit der Arbeit
- Beurteilung der Unternehmung
- Beziehungen Mitarbeiter-Vorgesetzte

Die Gesamtbeteiligung bei der Umfrage 1972 nahm gegenüber den vorangehenden zwei Befragungen um 5 % ab, betrug also noch 75 %.

Eine weitere Umfrage fand 1975 statt. Sie baute inhaltlich und organisatorisch auf den Erfahrungen der früheren Umfragen auf. Die Methodik der Durchführung und des Auswertungsprozesses wurden dank der Erfahrung mit den früheren Umfragen wesentlich verbessert.

Zielsetzung und Organisation der Umfrage 1975

Diese vierte Umfrage orientierte sich an folgenden Zielen:

1. Erhöhen des Management-Bewusstseins und des Verständnisses für Mitarbeiteransichten
2. Entwickeln von angemessenen Aktionsplänen
3. Messen von Mitarbeiter Einstellungen gegenüber der Unternehmenspolitik, -praxis und -plänen
4. Aufbauen eines "Frühwarn"-Systems für Mitarbeiter Problem-bereiche
5. Betreiben von interner Personalforschung

Die Geschäftsleitung bestimmte die Zielsetzungen. An der Planung und Durchführung dieser Umfrage beteiligten sich verschiedene Instanzen: Dem jeweiligen Abteilungsmanagement oblag es, Mitarbeiter für eine Arbeitsgruppe (eine sogenannte "Task-Force") zu bestimmen, die sich am Entwurf des Fragebogens sowie der Interpretation der Resultate und der Durchführung von Aktionen beteiligen sollten. Die Personalabteilung befasste sich mit der Terminplanung und der Koordination der Vorschläge und Arbeiten der verschiedenen beteiligten Stellen. Sie organisierte zudem die praktische Durchführung. Die Personalkommission wurde um Stellungnahme zum Fragebogen und zum Befragungsverfahren gebeten. Die internationale Koordinationsstelle für Personalforschung gab eine Anzahl Standardfragen heraus, welche in allen Ländern zu verwenden waren, damit später Vergleichsstudien hergestellt werden konnten. Zusätzlich wurde ein externes Forschungsinstitut mit der Auswertung des Vortests und später mit dem Erstellen von Spezialstudien aufgrund der Resultate beauftragt.

Zeitlich nahm die Umfrage etwa ein Jahr in Anspruch:

erste 3 Monate: Konsolidierung des Fragebogens durch die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit der beauftragten Arbeitsgruppe und dem externen Forschungsinstitut.

4. Monat: Herstellung, Druck des endgültigen Fragebogens, Versand, Installation der DV-Programme.

5. Monat: Trainingskurs für die Arbeitsgruppe zur Vorbereitung der Auswertungsphase, Endtermin der Befragung, Datenerfassung und -verarbeitung.

6. Monat: Auswertungstagung mit der Arbeitsgruppe, weitere Auswertungen durch die Personalabteilung, Präsentation der Ergebnisse vor Geschäftsleitung und Personalkommission.

7. Monat: Auswertung von Spezialproblemen der gesamten Unternehmung, Präsentation dieser vor der Geschäftsleitung, Versand der Resultatebroschüre an die Mitarbeiter.

8. Monat: Entwurf der generellen Aktionen und der speziellen Aktionen pro Abteilung. Präsentation der Vorschläge vor der Geschäftsleitung.

12. Monat: Konsolidierter Schlussbericht über alle Aktionen.

Nachträglich wurden dem externen Forschungsinstitut noch einige Spezialaufträge erteilt.

Befragte Population

An dieser Umfrage konnte die gesamte Belegschaft des Betriebes von 2500 Mitarbeitern teilnehmen. Da es für die Auswertung von grosser Bedeutung war, welche Gruppen von Mitarbeitern eine bestimmte Einstellung haben, mussten die Antwortblätter mit bestimmten Codes versehen werden. Der Fragebogen selbst enthielt nur vier demographische Fragen: zur Dienstdauer, zur

Dauer der Ausübung der derzeitigen Tätigkeit im selben Betrieb, zum Geschlecht und Zivilstand sowie zur Art des Schulabschlusses.

Fragebogen

Um die Entstehung des Fragebogens von 1975 zu verstehen, muss zuerst die Geschichte der Konzeption der Umfragen in diesem Betrieb bekannt sein.

Der Fragebogen bestand seit 1968 aus zwei Arten von Fragen:

- einerseits aus den sogenannten "Core questions" (Kernfragen), die auf internationaler Ebene ausgearbeitet wurden,
- andererseits aus den "Country questions", die in jedem Land selbständig entworfen wurden.

Wie in untenstehender Tabelle (1) zur allgemeinen Uebersicht zusammengefasst, variierte die Anzahl der Kernfragen sowie Landesfragen in den verschiedenen Umfragejahren. Dies ist durch die ständig neue Ueberarbeitung der Fragebogen, die in Zusammenarbeit der jeweiligen Niederlassung mit der internationalen Personalforschungsstelle geschah, zu erklären. Im folgenden wird dieser Entwicklungsprozess näher ausgeführt.

Internationale Kernfragen		Landesfragen (Schweiz), mit Einschluss der Kernfragen	
Jahr der Kon- zeption	Fragen	Jahr der Umfrage	Fragen
	allgemeine + spezial-		allgemeine + spezial-
bis 1967	keine int.Koordination der Umfragen	1964	32 --
1968	24 --	1968	150 max.107
1971	60 max.62	1972	145 max. 75
1974	29 max.10	1975	67 max. 28

Tab. 1: Uebersicht zur Zusammensetzung und zur Anzahl Fragen
in den Fragebogen der verschiedenen Umfragejahre.

"Core_questions"

Die ersten Meinungsumfragen einiger ausländischer Töchter dieser Unternehmung waren Einzel-Studien. Die verantwortlichen Personalforscher verwendeten dabei ihre eigenen Methoden. Wie erwähnt, wurde die erste Umfrage der Schweizer Niederlassung 1964 in Zusammenarbeit mit einem psychologischen Institut durchgeführt. Resultat der Anwendung individueller Methoden in den einzelnen Niederlassungen war, dass auf internationaler Ebene keine Längs- oder Querschnittvergleiche angestellt werden konnten. Somit waren die Betriebe nicht in der Lage, ihre Arbeitssituation gegenseitig zu vergleichen.

Bis zum Jahre 1967 wurden damit nicht aufeinander abgestimmte Meinungsumfragen durchgeführt. Doch 1968 gab das internationale Personalforschungs-Departement der Unternehmung eine Liste von 24 Kernfragen und vier demographischen Fragen zur Standardisierung der Fragebogen heraus. Diese Fragen waren in den künftigen Umfragen aller Niederlassungen einzuschliessen. Die Wahl der Items war jedoch aufgrund von historischen Ueberlegungen getroffen worden und demzufolge war es nicht möglich, alle aktuellen Mitarbeiterereinstellungen zu erfassen.

Das Bedürfnis nach einem neuen standardisierten Kernfragebogen kam auf. Deshalb wurde eine sechs-Mann-Arbeitsgruppe mit Personalforschern aus verschiedenen Ländern gegründet, die einen neuen standardisierten Fragebogen entwerfen sollte. Diese Gruppe ging in der Folge vom ersten international koordinierten Fragebogenkonzept (1968) aus, dessen standardisiertes Fragenset bereits bei 60'000 Mitarbeitern in 53 Ländern angewendet worden war. Dank den Erfahrungen aus diesen ersten Befragungen konnte ein neuer Kernfragebogen mit 60 Fragen entworfen werden. Diese Zahl wurde aufgrund des Ergebnisses einer Faktorenanalyse als ein Minimum betrachtet. Neben den 60 Kernfragen enthielt der von der Forschungsgruppe 1971 empfohlene Fragebogen noch 66 "recommended questions", eine Auswahl Fragen aus früheren Befragungen.

So kam es, dass in der Schweiz 1972 ein Fragebogen mit 145 Fragen entworfen wurde. Das Ausfüllen und Auswerten eines solchen Fragebogens beanspruchte relativ viel Zeit und die Umfrage konnte deshalb nicht in kurzen Abständen wiederholt werden. Dies führte zur Idee eines sich auf das Wesentliche beschränkenden Fragebogens, der weniger Fragen enthalten würde und öfters, z.B. alljährlich durchgeführt werden könnte. Die beauftragte Arbeitsgruppe arbeitete deshalb einen neuen "Core-Questionnaire" aus, der nurmehr 29 Fragen enthielt, die im allgemeinen Fragebogen eines jeden Landes enthalten sein mussten. Für sieben Spezialistengruppen wurden zusätzliche spezielle Kernfragen erstellt, jedoch mit maximal 10 Items. Diese Fragen wurden dann 1975 auch in den Schweizer Fragebogen aufgenommen, neben eigenen Landes-Fragen, auf die noch später zurückgekommen wird.

Kriterien des Kernfragebogen (nach Hofstede, Kraut & Simonetti, 1972)

Bevor die internationale Arbeitsgruppe zum ersten Mal die eigentlichen Kernfragen bestimmte, stellte sie sich 9 Hauptanforderungen auf, die ihr Fragebogen erfüllen sollte:

1. Kernfragen sollten alle Hauptdimensionen der Arbeits-Einstellung enthalten. Sie sollen eine Inhaltsvalidität aufweisen. Die Fragen müssen eine repräsentative Anzahl aller relevanten Arbeitseinstellungen messen. Die Relevanz von Arbeitseinstellungen muss sowohl aus der Sicht der Mitarbeiter wie aus der Sicht der Organisation bestimmt werden. Die Dimensionen der Arbeitseinstellung wurden aus dem eigenen früheren Umfragematerial sowie aus Forschungsbefunden anderer Unternehmungen durch die Faktorenanalyse eruiert.
2. Die Bereiche der Arbeitseinstellungen sollten mit dem Maslow'schen Motivationsmodell verglichen werden können. Die Resultate, die dann durch die Meinungsumfrage erhalten werden, können anschliessend mit jenen, die diese Theorie voraussagt verglichen werden. Zudem helfen auch weitere

Theorien die Resultate zu interpretieren. Die Hauptquellen solcher Theorien sind Maslow (1954), Argyris (1957), Herzberg et al. (1959), McGregor (1960), Likert (1961), McClelland (1961), Gellermann (1963) und Vroom (1967).

3. Die verwendeten Fragen müssen zuverlässige Messinstrumente sein. Die Zuverlässigkeit bzw. Reliabilität der Fragen gibt an, inwieweit das zu ermittelnde Merkmal exakt erfasst wird. In diesem Fall wird sie durch das "test-retest"-Verfahren ermittelt, indem dieselben Fragen zweimal derselben Stichprobe vorgelegt werden und beidemal nahezu dieselben Resultate ergeben sollen.
4. Die Kernfragen müssen in allen Arbeitsbereichen, Funktionen und Ländern angewandt werden können. Alle Fragen, welche nicht jeden Mitarbeiter, gleichgültig welche Beschäftigung in welchem Land er ausübt, oder welchen Status er innehat, ansprechen, gehören nicht zu den allgemeinen Kernfragen. Zu diesem Zweck wurden Spezialfragen entworfen für einzelne Berufsgruppen, und jedes Land kann zusätzlich noch eigene Fragen hinzufügen. Die Fragen sollen zudem allen Mitarbeitern verständlich sein, auch solchen mit niedrigem Bildungsniveau.
5. Die Fragen müssen übersetzbar sein. Diese Unternehmung verwendet den Fragebogen je nach Niederlassungsort in insgesamt 18 verschiedenen Sprachen. Die Fragen dürfen deshalb keine Wörter enthalten, die eine hohe kulturelle Bedeutung in einem Land haben, für ein anderes jedoch nicht zu übersetzen sind. (Bsp. das Wort "achievement", für welches viele Länder kein Äquivalent besitzen.)
6. Die neuen Fragen sollen mit Vorteil auch einigen Fragen aus früheren Meinungsumfragen entsprechen. Damit wird die Möglichkeit zu Langzeitstudien gegeben. Zudem gibt die Erfahrung aus früheren Umfragen eine Garantie der Reliabilität, und der Anwendungs- und Uebersetzungsmöglichkeit dieser Frage.

7. Die Kernfragen müssen für den Beantworter akzeptabel sein.
Die Fragen sollen nicht als beleidigend empfunden werden, und es soll leicht zu erkennen sein, was jedes Item messen will.
8. Die Antworten auf die Kernfragen sollen nützliche Informationen für die Geschäftsleitung ergeben. Der Fragebogen dient zur Managementinformation, indem er Ursache, Effekt und wünschenswerte Veränderungen erfasst, welche den Vorgesetzten in seinen Entscheiden beeinflussen sollen. Dieses Kriterium schliesst jedoch nicht aus, dass auch Fragen zu "Bedingungsvariablen" gestellt werden müssen, wie z.B. alle demographischen Fragen einerseits oder andererseits Fragen nach den Arbeitszielen eines jeden Mitarbeiters.
9. Schliesslich sollte der Kernfragebogen nicht mehr als 60 Items enthalten. Wie gesagt, wurde dieses Kriterium für die Umfrage von 1975 abgeändert und die neue Anzahl Kernfragen durfte nicht mehr als 29 Items betragen.

Zusammensetzung des Kernfragebogens

Nachdem die Faktorenanalyse durchgeführt worden war, bestand der letzte Schritt in der Auswahl der Items für den Fragebogen. Zuerst wurden Items ausgewählt, die in allen Ländern und Tätigkeitsbereichen zum selben Faktor gehörten. Zweitens wurde versucht, alle Hauptfaktoren aus der Faktorenanalyse etwa gleichmässig abzudecken, d.h. die Anzahl Items zu Faktoren, welche in vorangegangenen Umfragen überrepräsentiert waren, wurden gekürzt und in einigen Fällen wurden neue Items für unterrepräsentierte Faktoren entwickelt.

Schliesslich bestand der Kernfragebogen aus 60 Fragen, wovon 58 das Resultat der Faktorenanalyse waren und zwei neue Items, die einem anderen Kernfragebogen entnommen worden waren. 50 der Items sind klar dem einen oder anderen Faktor zugeordnet, von den weiteren 8 Items waren vier demographische Fragen

und die anderen vier wurden aus historischen oder theoretischen Ueberlegungen heraus behalten.

Wie gesagt, war das Resultat eines so umfangreichen Kernfragebogens ein noch grösserer nationaler Fragebogen, der zur häufigen Anwendung ungeeignet war. Die internationale Arbeitsgruppe reduzierte den Kernfragebogen daraufhin auf die besagten 29 allgemeinen Fragen und belass pro Spezialistengruppe zusätzlich maximal 10 Fragen.

Einzelne Faktoren waren damit durch weniger Items vertreten, andere Faktoren wurden im neuen Fragebogen gar nicht mehr angesprochen. Diese Reduzierung geschah aus praktischen Gründen. Einmal zeigte sich aus der letzten, umfangreichen Umfrage, dass ein solcher Fragebogen zwar sehr viele interessante Informationen einbringt, doch die Fragen teilweise so theoretisch bezogen waren, dass keine konkreten Aktionen daraus abgeleitet werden konnten. Andererseits hatten sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter verändert, einige Probleme nahmen an Bedeutung zu, andere wurden dagegen nebensächlich.

Landesfragen

Zusätzlich zu den 29 allgemeinen Kernfragen und den international festgelegten Spezialfragen, konnte nun jedes Land weitere, sie interessierende Fragen hinzufügen. Die Schweizer Unternehmung gründete zu diesem Zweck eine eigene Arbeitsgruppe (Task-Force) aus 24 Vorgesetzten verschiedener Arbeitsbereiche. Pro Abteilung gab es zwei Verantwortliche. Diese Gruppe erarbeitete nun gemeinsam einige Fragen aufgrund konkreter, ihnen bekannter Probleme in ihren Abteilungen aus. Sie konnten dabei die früheren Fragebogen konsultieren und die noch immer aktuellen Fragen unverändert übernehmen.

Der neue, in mehreren Sitzungen überarbeitete Fragebogenentwurf, musste durch eine Vorerhebung überprüft werden. Vierzig Mitarbeiter aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen und von un-

terschiedlichen Arbeitsorten stellten sich freiwillig für den Vortest zur Verfügung. Sie erhielten den letzten Fragebogenentwurf mit den internationalen und den Landesfragen, mit der Bitte, die Fragen zuerst zu beantworten, dabei aber auf einem Kommentarblatt Unverständliches zu notieren und auch weitere Kritik anzubringen. Die Auswertung dieses Vortests wurde vom beauftragten Forschungsinstitut durchgeführt. In der Folge mussten einige der Landesfragen neu formuliert oder ganz weggelassen werden.

Fragebogaufbau

Der allgemeine Teil der Schweizer Fragebogenfassung bestand schliesslich aus insgesamt 67 Fragen. Zusätzlich zum allgemeinen Teil kam ein Spezialteil für acht Mitarbeitergruppen mit 3 bis maximal 28 Fragen, die sich allein auf die speziellen Probleme aus dem Tätigkeitsbereich der jeweils angesprochenen Mitarbeitergruppen bezogen.

Total konnten also jeweils 65-95 Fragen an einen Mitarbeiter gerichtet werden gegenüber 145-220 Fragen im Jahr 1972.

Die Schweizer Version des allgemeinen Fragebogens bestand damit aus acht Bereichen mit folgenden Fragekategorien (in Klammern: die Anzahl Fragen pro Kategorie:

- I Unternehmung
 - Betrieb im allgemeinen (1)
 - Sicherheit (1)
 - Bereitschaft, in der Firma zu bleiben (1)

- II Arbeitsumgebung
 - Arbeitsbedingungen (2)
 - Familie/Privatleben (2)
 - Zwischenmenschliche Beziehungen (2)
 - Beschwerde-Kanäle (2)

- III Arbeit selbst
 - Arbeitsinhalt (2)
 - Möglichkeit, Fähigkeiten einzusetzen; Autonomie (4)
 - Arbeitsbelastung (2)
- IV Entschädigungen
 - Bezahlung (4)
 - Sozialleistungen (2)
 - Anerkennung (2)
- V Persönliche Entwicklung
 - Vorwärtskommen (1)
 - Ausbildung (1)
- VI Management
 - Höheres Management (1)
 - Direkter Vorgesetzter (4)
 - Qualifikation (1)
- VII Wichtigkeit der Arbeitsziele
 - Arbeit selbst (4)
 - Entschädigung (2)
 - Persönliche Entwicklung und Vorwärtskommen (2)
 - Zwischenmenschliche Beziehungen (3)
 - Sicherheit und Sozialleistungen (2)
 - Komfort und Privatleben (4)
- VIII Allgemeines
 - Meinungsumfrage-Programm (1)
 - Allgemeine Zufriedenheit (1)
 - Demographisches (4)
 - Positives in der Firma (4)
 - Arbeitskomponenten (2)
 - Verbesserungsvorschläge (1)
 - Frauen in der Firma (1)
 - Personalkommission (1)

Zwei dieser 67 Fragen sind Spezialfragen, da sie sich entweder nur an die Frauen in der Firma oder die welschen Mitarbeiter richten. Es sind alle Fragen bis auf eine geschlossen. In den meisten Fällen wurde zur Messung eine Ordinalskala verwendet, seltener die Nominalskala.

Aeussere Gestaltung des Fragebogens

Nebst einer informativen Einleitung und Anleitung für die Beantwortung waren im Fragebogen nur die Fragen selbst enthalten. Beantwortet wurden die Fragen hingegen auf einem separaten Antwortblatt. Diese Methode stellte zwar höhere Anforderungen an die Exaktheit beim Ausfüllen, erleichterte aber wesentlich die nachträgliche Datenerfassung.

Ferner lagen zusätzlich Kommentarblätter bei. Diese waren einmal für die Beantwortung der einen offenen Frage gedacht, gleichzeitig aber auch für freie Bemerkungen und Anregungen der Mitarbeiter.

Befragungsprozess

Nach der Redaktion und dem Druck des Fragebogens wurde dieser den Mitarbeitern nach Hause geschickt. In der Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass er zu Hause oder während der Arbeitszeit im Büro beantwortet werden könnte. Die Mitarbeiter erhielten fünf Wochen Zeit, um die Fragen zu beantworten. Zweimal erhielten sie Erinnerungsbriefe. Im ersten wurden sie lediglich nochmals an die Anonymität ihrer Person erinnert und zum Teilnehmen aufgefordert, im zweiten Brief wurde auf den letzten Einsendetermin aufmerksam gemacht und nochmals zur Teilnahme aufgefordert.

Insgesamt antworteten von ca. 2'500 Mitarbeitern genau 1'766 Personen, also 71 % der Belegschaft.

Datenauswertung

Die Antwortblätter wurden an eine externe Stelle zur Datenerfassung auf Lochkarten übergeben. Hingegen fand die Datenverarbeitung intern statt: die auf Lochkarten erfassten Antworten wurden mittels eigens zu diesem Zweck entwickelten Programmen verarbeitet. Computerprintouts lagen schliesslich für jede grössere Abteilung getrennt vor.

Interpretation der Resultate

Während der Verarbeitung der Daten und der externen Uebertragung der Kommentare in Maschinenschrift wurde mit den Mitgliedern der Task-Force eine ganztägige Sitzung abgehalten, in welcher das Vorgehen bei der Dateninterpretation diskutiert wurde.

Sobald alle Auswertungen zur Verfügung standen, wurde ein zweitägiges Arbeitstreffen zum Zweck der Interpretation der Datenausoutputs veranstaltet. Es arbeiteten jeweils zwei Manager zusammen an den Auswertungen ihrer eigenen Abteilung. Die eigenen Resultate waren dabei immer mit den Gesamtergebnissen zu vergleichen und signifikante Abweichungen zu notieren. Grössere Problembereiche waren anschliessend die Ausgangslage für Aktionsplanungen.

Information

Zunächst wurde die Geschäftsleitung über die Gesamtergebnisse orientiert. Anschliessend wurden ihr die Resultate jeder Abteilung getrennt von den jeweils Verantwortlichen präsentiert. Danach wurde die Personalkommission ebenso ausführlich informiert. Die Mitarbeiter erhielten eine Broschüre mit den Resultaten der Gesamtunternehmung. Jene, die einer Gruppe mit Spezialfragen angehörten, wurden zusätzlich auch über diese Auswertungen schriftlich orientiert.

Im ersten Teil der Broschüre war die Beteiligung der einzelnen Abteilungen angegeben, und die zehn wichtigsten Fragen waren graphisch für die Umfragejahre 1972 und 1975 dargestellt. Anschließend wurden die Fragen wie im ursprünglichen Fragebogen aufgeführt und bei jeder Antwort die prozentuale Häufigkeit, mit der sie von den Mitarbeitern angegeben wurde, notiert. Zusätzlich zu dieser Information war es nun möglich, die Mitarbeiter mündlich zu den Resultaten der eigenen Gruppe zu informieren. Dies geschah jedoch nur bei ganz wenigen Gruppen, denn Feedback-Sitzungen gehörten damals noch zu den umstrittenen Informationsmethoden, wenn sie auch schon diskutiert wurden.

Planung und Durchführung von Aktionen

Aktionspläne waren für Situationen zu erstellen, wo Massnahmen angezeigt und nützlich schienen. Die Aktionsvorschläge für die einzelnen Abteilungen wurden von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe erarbeitet und von den Abteilungsleitern und der Geschäftsleitung genehmigt oder verworfen.

Die Aktionsgestaltung für die gesamte Unternehmung oblag der Personalabteilung. Begründet waren allgemeine Aktionen durch Probleme, die sich durchwegs in jeder Abteilung gezeigt hatten und deshalb generell gelöst werden mussten. Insgesamt wurden Vorschläge zu 15 verschiedenen Problembereichen entworfen.

2.3 Betrieb B

Beim zweiten Grossunternehmen, das hier vorgestellt werden soll, handelt es sich um ein schweizerisches multinationales Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie. Im folgenden wird die wiederholte Befragung jener Unternehmungseinheit, die für die Organisation auf internationaler Ebene verantwortlich ist, beschrieben. Dieser Betrieb umfasst den Finanz-, den technischen und den Marketing-Bereich sowie verschiedene Dienstleistungsstellen.

Erste Umfrage zum Betriebsklima

Die erste allgemeine Umfrage zum Betriebsklima fand 1967 in diesem Unternehmen statt. Mit dieser Umfrage sollte die bisher von der Geschäftsleitung betriebene Politik, so wie sie von den Mitarbeitern gesehen wurde, erfasst werden.

Zu diesem Zweck wurden verschiedene Fragen zu den Themenbereichen Zufriedenheit im allgemeinen, Arbeitsplatz und Arbeitszeit, Verdienst und Sozialleistungen, Anerkennung, Zusammenarbeit mit Management und Kollegen, Information, Ausbildung und allgemeine Organisation gestellt. Die Resultate dieser Umfrage konnten anschliessend zum Fällen verschiedener Entscheide und zur Einführung einiger Veränderungen, speziell im Bereich des Informationswesens und der Personalpolitik sowie im Bereich der Personalführung, beigezogen werden. Die Mitarbeiter wurden ein Jahr später in einem Artikel der betriebseigenen Hauszeitung über die Resultate der Umfrage informiert.

Diese erste Umfrage erlaubte einige methodische Verbesserungen der zweiten, 1972 durchgeführten, Befragung..

Zielsetzung und Organisation der Umfrage 1972

Das Ziel der Umfrage 1972 war, wie schon im ersten Fall, 1967, das Erfassen des Betriebsklimas in all den Einzelphänomenen, die dieser Begriff beinhaltet. Konkreter formuliert sollte die Reaktion der Mitarbeiter auf die Organisations- und Personalpolitik der Geschäftsleitung überprüft werden. Die erste Umfrage hatte zum Ziel gehabt, die Charakteristika des Betriebsklimas und die Arbeitsbedingungen besser zu verstehen, um damit Verbesserungsmöglichkeiten zu finden. Das Ziel der zweiten Umfrage war im wesentlichen dasselbe. Doch zusätzlich kam der Wunsch hinzu, die Auswirkungen der technischen und der organisatorischen Entwicklungen auf das Gesellschaftsleben im Gesamten zu betrachten. Dementsprechend wurden verschiedene neue Fragen formuliert.

Die Organisation der Umfrage war, wie bereits 1967, auf zwei Stellen verteilt. Einmal war der psychologische Dienst im Betrieb selbst dafür verantwortlich, andererseits wurde ein Gross-teil der Arbeiten von einem psychologischen Universitätsinstitut übernommen. Der psychologische Dienst der Unternehmung war mit der Organisation der Umfrage beschäftigt, hauptsächlich in der Vorbereitungsphase. Um Problembereiche im Betrieb direkt in Erfahrung zu bringen, standen die Beauftragten in fortwährenden Diskussionen mit anderen Mitarbeitern des Personaldienstes und mit Repräsentanten der Personal- und Sportkommission sowie den Assistenten jeder grösserer Abteilung im Betrieb. Das psychologische Institut wurde hauptsächlich für die Fragebogenkonzeption und für die Auswertung und Interpretation der Resultate beigezogen. Die Fragebogenadministration oblag der Personalabteilung des Unternehmens, die Antwortsendungen gingen dagegen direkt an das psychologische Institut.

Der gesamte Prozess nahm 8 Monate in Anspruch, wobei der Zeitaufwand des psychologischen Instituts für die einzelnen Stadien wie folgt war:

- Februar
 - Erster Kontakt des Instituts mit dem auftraggebenden Unternehmen
 - Studium der aktuellen Situation im Betrieb
 - Definition der Umfrageziele
 - Erster Projektentwurf
- März
 - Studium des ersten Entwurfs durch Repräsentanten des Betriebes
 - Diskussion der Vertreter des psychologischen Instituts mit den Repräsentanten des Betriebes
- April
 - Vorbereitung eines provisorischen Fragebogens
 - Ueberprüfung des provisorischen Fragebogens durch drei Mitarbeiter des Instituts im Interview mit 40 Betriebsangestellten
 - Redaktion des definitiven Fragebogens
- Mai
 - Vorlage des Fragebogens bei der Geschäftsleitung
 - Druck und Versand des Fragebogens an ca. 2'100 Mitarbeiter des Betriebes
- Juni, Juli, August
 - Einsammeln der Fragebogen
 - Codieren der Resultate
 - Auswerten
 - Erstellen diverser Berechnungen
- September
 - Redaktion eines ersten Berichts durch das psychologische Institut
- Dezember
 - Redaktion des Schlussberichts durch das psychologische Institut

Befragte Population

In diesem Betrieb wurde die Gesamtbelegschaft zur Teilnahme an der Umfrage aufgefordert. Dies waren 2095 Personen, darunter 66 % männliche und 34 % weibliche Angestellte. 71 % der Mitarbeiter waren Schweizer, die übrigen 29 % Ausländer.

Die Befragten arbeiteten in verschiedenen Bereichen der Finanz-, der technischen und der Marketing-Abteilung oder der Dienstleistungsstellen, zum Teil an verschiedenen Orten in der Schweiz.

Aus praktischen Gründen bestand bei dieser Meinungsumfrage ein Interesse daran, kleinere Gruppen von Mitarbeitern zu identifizieren, um danach gezielte Aktionen vorzunehmen. Dieser Wunsch nach Gruppenidentifikation kollidierte jedoch mit dem Anonymitätsbedürfnis der Mitarbeiter, denn in kleinen Gruppen bestand die Möglichkeit einer individuellen Identifikation, ein Risiko, das die Mitarbeiter nicht eingehen wollten. Einige von ihnen antworteten 1967 deshalb nicht auf die demographische Frage nach der Abteilungszugehörigkeit, obwohl die Antworten nur zehn grosse übergeordnete Abteilungen repräsentierten. Aus diesem Grund wurde diese demographische Frage zur Aufgliederung der Population 1972 nicht mehr in den Fragebogen aufgenommen.

Fragebogen 1967 und 1972

Einige grundlegende Gedanken zur Fragebogenkonzeption wurden schon 1967 entwickelt und waren auch für die neue Umfrage 1972 gültig. Die Grundlagen dafür stammten vor allem aus einer Liste von Herzberg et al. (1957, zit. nach Gilmer, 1966, S. 261-263) mit 200 möglichen Problembereichen einer Unternehmung. Diese möglichen Probleme wurden 1967 durch Mitglieder der Personalkommission, einige Vorgesetzte und den Betriebspsychologen examiniert. Sie konnten die ihnen aktuell scheinenden Items auswählen, mussten ihre Wahl aber begründen und

ein konkretes Konfliktereignis dazu nennen. Danach wurde ein erster Fragebogenentwurf erstellt und dieser nochmals von denselben Mitarbeitern überarbeitet. Insgesamt wurden auf diese Art und Weise fünf verschiedene Fragebogenfassungen erstellt, die letzten zwei davon waren durch die Ergebnisse der Vortests beeinflusst.

1972 wurde die aktuelle Situation im Betrieb neu überdacht. Es wurden, wiederum in Zusammenarbeit mit dem psychologischen Institut, 21 neue Fragen erarbeitet, wozu die Befragungen von Crozier (1965) einige Anregungen gaben.

Umfangmässig nahm der Fragebogen von 35 Fragen im Jahre 1967 auf 46 Fragen im Jahre 1972 - unter Ausschluss von sechs demographischen Fragen - zu. 25 Fragen aus der Umfrage 1967 wurden auch in die neue Umfrage aufgenommen; die meisten davon wörtlich, bei einigen wurden die Antwortmöglichkeiten erweitert, eingeschränkt oder gänzlich verändert, um der neuen Situation im Betrieb gerecht zu werden.

Vortest 1967 und 1972

1967 wurde der Fragebogen mit 40 Mitarbeitern vorgetestet. Das Ziel dabei war festzustellen, ob die tatsächliche Meinung der Mitarbeiter richtig erfasst wurde und die Fragen verständlich waren. Drei Mitarbeiter des psychologischen Instituts überprüften den Fragebogenentwurf im Einzelinterview mit den Probanden. In jedem Interview konnte dabei frei diskutiert werden, und alle Schwierigkeiten konnten sogleich angegeben werden.

Nach erfolgten Korrekturen, dem Fallenlassen und der Neuaufnahme einiger Fragen, wurde ein zweiter Vortest durchgeführt. Diesmal nahmen nur noch fünfzehn Mitarbeiter daran teil. Sie beantworteten die Fragen schriftlich, in einem Raum gemeinsam. Dabei wurde nicht diskutiert, es durften jedoch Bemerkungen über Schwierigkeiten laut geäußert werden. Am Schluss wurde der Fragebogen gemeinsam besprochen.

Wegen der Aufnahme neuer Fragen und zur Kontrolle der Aktualität alter Fragen musste 1972 wiederum ein Vortest durchgeführt werden. Diese Untersuchung fand in Interviewform mit etwa 40 Mitarbeitern statt. Danach wurde die definitive Fragebogenfassung erstellt.

Struktur des Fragebogens

Der neue Fragebogen enthielt nun 46 Fragen zu verschiedenen Aspekten des Betriebsklimas sowie sechs demographische Fragen. Bei den letzteren handelte es sich um dieselben Fragen wie 1967, mit Ausnahme der Frage nach der Abteilungszugehörigkeit, die weggelassen wurde (aus erwähnter Anonymitätsproblematik).

Die demographischen Fragen beschränkten sich somit auf:

- Geschlecht und Familiensituation
- Bildungsniveau
- Altersklasse
- Ort des Aufwachsens
- Anzahl Dienstjahre im Betrieb
- Position im Betrieb

Folgende neun Themenbereiche wurden im Fragebogen angesprochen, mit einer jeweils unterschiedlichen Anzahl Items (in Klammern):

1. Die Arbeit selbst (9)
2. Zwischenmenschliche Beziehungen und Kader (5)
3. Information, Empfang am Arbeitsplatz (3)
4. Ausbildung, Karriere und Entwicklung (6)
5. Arbeitsrahmen, -mittel und -zeit (4)
6. Salär, Vorteile und verschiedene Dienstleistungen (7)
7. Personalkommission (1)
8. Allgemeine Zufriedenheit (1)
9. Weitere Einzelfragen (10)

Die Fragen im Bereich 1 und 4 gehören vor allem zu den eigentlichen Motivationsfaktoren nach Herzberg et al. (1967), während die Fragen der übrigen Bereiche meist sogenannte Hygienefaktoren darstellen.

Bis auf eine einzige Frage handelt es sich in diesem Fragebogen um geschlossene Fragen. Bei der offenen Frage geht es um die Sammlung von Ideen und Wünschen zur inneren Ausstattung und Gestaltung eines geplanten Neubaus. Die Antwortskalen auf die geschlossenen Fragen enthielten teils 5 Antwortstufen, teils aber auch 3, 4 oder 6 Stufen. Teilweise konnten die Antworten auch im Multiple-choice-Verfahren gewählt werden.

Befragungsprozess

Vor Beginn der schriftlichen Befragung der Mitarbeiter wurde in der Hauszeitung ein Artikel zur Information über den Zweck der Umfrage veröffentlicht. Zusätzlich zu dieser einführenden Information enthielt der Fragebogen selbst eine Einleitung des Verwaltungsratspräsidenten, in welcher nochmals kurz an die erste Umfrage und die daraufhin vollzogenen Verbesserungen erinnert wurde. Im weiteren wurde auf stattgefundene Veränderungen in technischer und gesellschaftlicher Hinsicht aufmerksam gemacht und daraus die Notwendigkeit einer neuen Umfrage abgeleitet. Die Mitarbeit einer neutralen Institution wurde betont und den Angestellten ihre Anonymität bei der Teilnahme zugesichert. Schliesslich wurde den Mitarbeitern eine umfassende Information über die Resultate der Umfrage versprochen.

Nach dem Druck der Fragenbroschüre wurde diese von der Personalabteilung an den Arbeitsplatz aller Mitarbeiter versandt. Diesen stand es frei, den Fragebogen in der Arbeitszeit auszufüllen oder ihn nach Hause zu nehmen.

Vor Ablauf des Einsendetermins wurde an alle Mitarbeiter ein Erinnerungsbrief versandt und dabei gleichzeitig die Rücksendefrist um zwei Wochen verlängert. Es bestand kein Zwang zur Beteiligung.

Die Antworten wurden von den Mitarbeitern direkt dem psychologischen Institut zugesandt. In der ersten Woche war der Rücklauf am grössten. Der Erinnerungsbrief mit der Fristverlängerung brachte nochmals 8 % der versandten Fragebogen ein. Insgesamt kamen 1135 Fragebogen zurück, was einer Beteiligung von 54 % entspricht.

Analyse und Interpretation der Daten

Die Auswertung wurde durch das psychologische Institut durchgeführt. Es wurden elementare statistische Berechnungen durchgeführt, Auswertungen nach demographischen Angaben sowie Korrelationsanalysen.

Die Interpretation der Auswertungsergebnisse nahm das psychologische Institut vor, welches drei analytische Berichte zu Händen der Geschäftsleitung verfasste. In erster Linie wurden die Auswertungen für die Gesamtunternehmung erstellt, indem detaillierte Angaben zur prozentualen Häufigkeit der Antworten und der signifikanten Resultate analysiert wurden. Sofern zu einer Frage ein Äquivalent aus der Umfrage 1967 vorhanden war, wurden beide Antworten verglichen und damit die Tendenz der Meinungsänderung festgestellt.

An zweiter Stelle wurden Analysen nach demographischen Angaben erstellt und vom psychologischen Institut unter Beizug der schriftlichen Bemerkungen der Mitarbeiter kommentiert. Die Interpretation bezog sich auf 15 Auswertungen folgender Untergruppen:

Männer - Frauen / Personen ohne Matur - Personen mit Matur oder darüber hinausgehender Ausbildung / Personen von 30 Jahren und weniger - Personen über 30 Jahre / Personen, die in

der Schweiz aufgewachsen sind - Personen, die im Ausland aufgewachsen sind / Personen mit zwei Dienstjahren und weniger - Personen mit mehr als zwei Dienstjahren / Oberes Kader - Mittleres und unteres Kader - Angestellte und Arbeiter (mit Lehrlingen und Praktikanten)/Zufriedene Mitarbeiter (gemäss Angaben in der Frage zur allgemeinen Zufriedenheit) - Unzufriedene Mitarbeiter.

Es wurde also vorwiegend dichotomisch gemäss den demographischen Fragen ausgewertet, mit einer Ausnahme, der hierarchischen Stellung der Mitarbeiter. Die letzte Gruppe der übrigen Mitarbeiter konnte nicht weiter aufgeteilt werden, da die Anzahl Arbeiter, Lehrlinge und Praktikanten jeweils zu klein war, um eigene signifikante Resultate abzugeben.

Schliesslich wurde aufgrund von 32 Korrelationsberechnungen die gegenseitige Abhängigkeit von Fragen und damit gegenseitige Beeinflussung der Antworten aufgezeigt. Diese erlaubten eine Identifizierung von komplexen Problembereichen.

Eine Synthese der gesamten Resultate ergab folgende Problem-Hierarchie (siehe Fig. 6):

Die Hauptthemen des zentralen Bereichs sind: Kompetenzen der Mitarbeiter, intrinsische Zufriedenheit, die durch die Arbeit hervorgebracht wird, Entwicklungsmöglichkeiten, Wünsche nach Verantwortung. Direkt damit zusammenhängend ist der zweite Bereich, dessen Themen die Vorgesetzten, die Informationen, der Eintritt in den Betrieb und das Qualifikationsgespräch (Anerkennung) sind. In den dritten Bereich gehört vor allem das Salär, in dessen Beurteilung sich eine generelle Unzufriedenheit anzeigen kann. Diese hängt jedoch nicht mit der Höhe des Salärs zusammen, sondern zeigt tiefere Frustrationen an, z.B. im Bereich der Autonomie, der Selbstverwirklichung oder in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Zum vierten Bereich gehören Umweltfaktoren, wie die Freizeit, die Arbeitszeit, der Arbeitsort und -region, die soziale Integration usw. (nach Rousson, 1972).

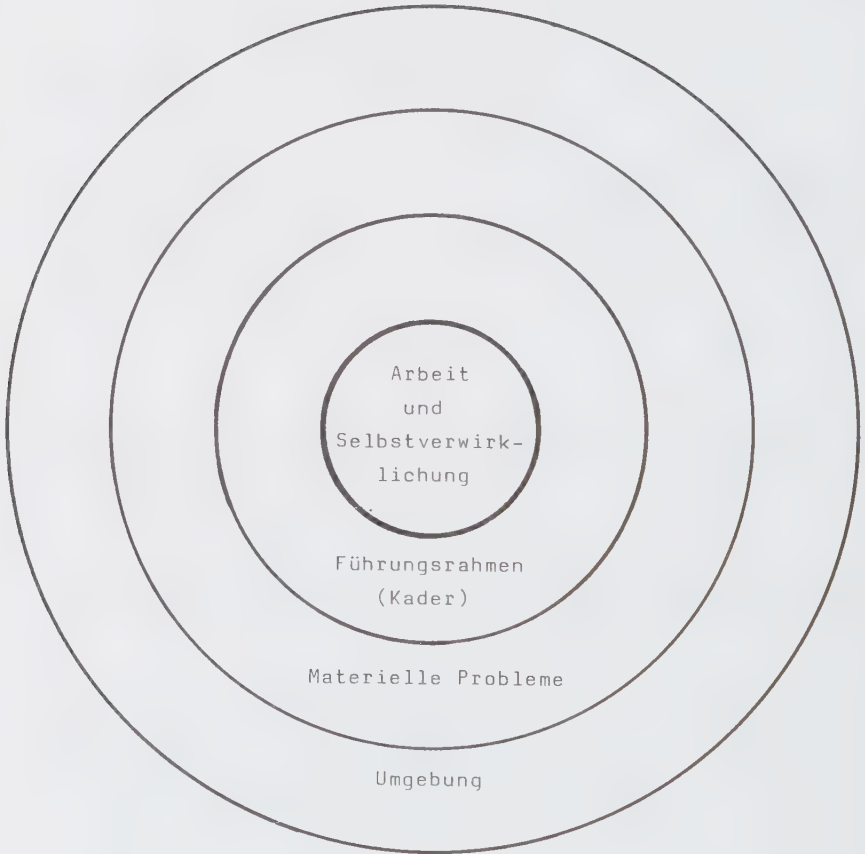


Fig. 6: Modell der Interpretation der Resultate

(übersetzt und entnommen aus: Rousson, 1972)

Schliesslich gab es Fragen, die in keinen dieser vier Bereiche eingeordnet werden konnten. Dazu gehörten Fragen zur Personalkommission, zur Beurteilung der Meinungsumfrage selbst und einige wenige andere.

Dem Modell folgte eine genaue Analyse der aktuellen Lage gemäss den Umfrageresultaten jedes dieser vier Themenbereiche, aus der sich später die Aktionsvorschläge ergaben.

Information 1967 und 1972

Im Jahr 1967 ging ein Bericht des psychologischen Instituts an die Geschäftsleitung des Betriebes. Alle Mitarbeiter des Unternehmens selbst erhielten nach einem Jahr eine kurze schriftliche Information.

1972 sollten alle Mitarbeiter über die Gesamtergebnisse informiert werden. Vom psychologischen Institut gingen drei ausführliche Berichte mit statistischen Auswertungen und Interpretationen der Resultate an die Unternehmung. Für die Publikation im Betrieb selbst wurde der erste Bericht, der ursprünglich für die Mitarbeiter gedacht war, als zu interpretativ, also zu wenig objektiv, empfunden. Die Personalabteilung ersetzte ihn durch eine neue Broschüre für die Mitarbeiter. Die meisten Ergebnisse wurden darin graphisch dargestellt. Wo möglich waren auch die Resultate der Umfrage 1967 eingesetzt. Abschliessend wurde jede Frage kommentiert.

Zusätzlich hatten die Mitarbeiter Gelegenheit, den ursprünglich für sie bestimmten Bericht des psychologischen Institutes über die Gesamtergebnisse einzusehen. Er wurde für vier Monate in der Bibliothek der Unternehmung aufgelegt und konnte dort gelesen werden. Im ganzen machten etwa 80 Personen von dieser Gelegenheit Gebrauch.

Planung und Durchführung von Aktionen

Das psychologische Institut arbeitete aufgrund ihrer Problemanalyse einen Aktionsplan aus, der als Zentrum der Intervention die Vorgesetztenschulung vorschlug. Es wurde dabei von der Grundidee ausgegangen, dass in der Kaderschulung der theoretische Aspekt der Führung (Human Relations) nicht vom praktischen Aspekt (der täglichen Arbeit des Chefs) getrennt werden sollte. Das Ergebnis sollte eine Ausweitung des Aufgabebereichs (job enrichment) der Mitarbeiter mit sich bringen und ihnen eine vermehrte Partizipation an der Gestaltung ihrer Situation erlauben. Damit wären die zwei inneren Problemkreise langfristig zu lösen. Die Probleme der äusseren Kreise sollten mit Delegierten der Mitarbeiter behandelt werden, um notwendige Verbesserungsmaßnahmen vorzubereiten.

Die zur Kaderschulung vorgeschlagenen Verbesserungen hätten sehr viel Zeit benötigt, und die Fortschritte wären erst nach mehreren Jahren abzusehen gewesen. Der Betrieb selbst konzentrierte sich deshalb auf konkrete Massnahmen zur Verbesserung von Situationen, in denen sich eine signifikante Unzufriedenheit der Mitarbeiter gezeigt hatte. Dies waren die materiellen Bedingungen im Betrieb, wie z.B. die Restaurationspreise und Probleme mit innerbetrieblichen Dienstleistungsstellen, dem Arbeitsort, der Information und den interpersonellen Beziehungen sowie der Information über Ausbildungsmöglichkeiten und Karriereplanung. Die Mitarbeiter wurden anfangs 1974 über diese Aktionen in einer kurzen Broschüre informiert. Dabei wurden zu jeder Verbesserungsmaßnahme nochmals die Ergebnisse zu betroffenen Problembereichen in Erinnerung gerufen.

2.4 Betrieb C

Es handelt sich bei dieser Firma um eine junge Holdinggesellschaft der Getränkeindustrie, welche mehrere Gesellschaften auf dem Gebiet der Produktion, des Vertriebes und der Einfuhr von Getränken kontrolliert. Im Konzern selbst sind bisher keine grösseren Umfragen durchgeführt worden. Unser Umfragebeispiel stammt deshalb aus der grössten zugehörenden Gesellschaft. Diese führte 1969 eine Umfrage durch, die hier vorgestellt werden soll.

Umfrage zur Analyse des Betriebsprofils, 1969

Diese Umfrage stellt die bisher aufwendigste Befragung dieser Gesellschaft dar. Ihre Zielsetzungen waren:

- einmal durch eine statistische Analyse der Umfrageresultate Schlussfolgerungen auf die bisherige Politik der Unternehmensleitung in bezug auf die Personalführung zu fällen,
- und, ein schnelles und genaues Diagnoseinstrument zu schaffen, welches erlauben würde, periodisch die Meinungen des Kaders verschiedener Sektionen zu erfassen. Dieses Ziel setzt voraus, dass durch die erste Befragung das verwendete Instrument geprüft und vereinfacht werden kann.

Die Umfrage fand unter den Vorgesetzten dieser Unternehmung statt, einer Gruppe von Werkführern sowie Mitgliedern des mittleren und höheren Kaders, unter Ausschluss der Generaldirektion. Total handelte es sich um 47 Personen. Ursprünglich sollten auch noch Gruppenführer an der Umfrage teilnehmen. Diese Idee wurde jedoch fallengelassen, denn die Fragen waren zu kompliziert formuliert und wären möglicherweise nicht richtig verstanden worden.

Theoretische Grundlage des Fragebogens

Der hier verwendete Fragebogen wurde aus R. Likert: "The human organization" (1967, S. 196 ff) übernommen. Diesem Fragebogen liegt ein Management-Modell zugrunde, welches vom selben Autor entwickelt wurde. Es soll hier kurz zusammengefasst werden, damit die Ziele der Umfrage daraus ersichtlich werden.

Bei Likert (1967) wird die Kunst des Managements aus verifizierten Informationen strenger, quantitativer Untersuchungen abgeleitet. Es ist damit ein wissenschaftlich begründetes Management. Es werden folgende vier Managementsysteme differenziert:

- zwei autoritäre Führungsstile, "ausbeutend" und "wohlwollend" sowie
- zwei partizipative Führungsstile, "beratend" und "Gruppensystem" (Likert, 1972, S. 185-196).

Wie verschiedene Untersuchungen bestätigen, befürwortete die Entwicklung in den letzten Jahrzehnten die partizipative Führung im Gegensatz zur bisher vorherrschenden autoritären Führungsweise. Likert (1967) selbst überprüfte dies mit einer Untersuchung zum praktizierten und gewünschten Führungsstil. Anhand einer Tabelle: "Organizational and Performance Characteristics of different Management Systems based on a comparative Analysis" (Likert, 1967, S. 13-29) beschrieben "Middle"- und "Upper-level"-Manager grosser und bekannter amerikanischer Firmen (wie z.B. Dow Chemical, General Electric, IBM u.a.) ihre Organisation im Hinblick auf verschiedene "operating characteristics" (Motivation, Kommunikation, Interaktion etc.), indem sie diese zwischen die vier Management-Systeme:

- 1) "exploitive authoritative", 2) "benevolent authoritative",
- 3) "consultative" und 4) "participative" einstufen, und zwar einmal so, wie sie ihre Organisation tatsächlich empfanden und zweitens so, wie sie diese gerne sehen würden. Im Endergebnis lagen die Antworten auf die Frage nach dem System ihres

aktuellen Managements hauptsächlich bei "benevolent authoritative" und "consultative". Dagegen zeigten die Antworten zum gewünschten Management-Stil, dass jeder dieser Manager seine Organisation am liebsten im vierten System, also "participative", sehen würde.

Likert (1967) zitiert weitere Untersuchungen, eigene und solche anderer Autoren, die zeigten, dass der partizipative Management-Stil am häufigsten gewünscht wird, und dass erfahrungsgemäss die Produktivität umso höher und die interperso- nellen Beziehungen umso zufriedenstellender wurden, je mehr eine Organisation sich diesem System annäherte.

Aufbauend auf seinen Untersuchungen fand Likert (1967), dass seine Tabelle der "operating characteristics" nicht nur zum Vergleich der Differenzen verschiedener Managementsysteme verwendet werden kann, sondern als Messinstrument für die Managementsysteme verschiedener Organisationen an sich. Er hat eine Anzahl Versionen zur Erfassung von Management-Systemen konstruiert. Die detaillierteste, die im besprochenen Betrieb verwendet wurde, enthält 51 Variablen, die folgende acht Aspekte des Managements betreffen:

Themen	Anzahl Variablen
1. Führung	5
2. Motivation	7
3. Kommunikation	14
4. Interaktions- und Beeinflussungs- prozess	6
5. Entscheidungsprozess	8
6. Art der Zielfestsetzung und Anleitungserteilung	3
7. Kontrollprozess	5
8. Leistungsziele und Ausbildung	3

Likert hat versucht, durch die Verwendung seiner Tabelle verschiedene Hypothesen zu testen. Seine zentralste Annahme ist, dass die Wirksamkeit des Systems langfristig gesehen wie die Numerierung der Managementstile 1, 2, 3 und 4 zunimmt. Untersuchungsbefunde lassen ihn (1967) schliesslich auch schlussfolgern, Management-Systeme würden je näher sie dem System 4 kommen, desto produktiver, geringere Kosten aufweisen und positivere Einstellungen bewirken als jene Systeme, die näher bei 1 liegen.

Inhalt des Fragebogens

Der im vorliegenden Fall verwendete Fragebogen entspricht genau der von Likert (1967) beschriebenen Version mit 51 Variablen, die er wie folgt unterscheidet:

Unabhängige Variablen, die kausalen Ursprungs sind und die Entwicklungsverläufe innerhalb einer Organisation sowie die durch die Organisation erreichten Resultate bestimmen. Sie beschreiben z.B. Organisationsstruktur, Management-Politik, Entscheide, Geschäfts- und Führungsstrategien, Fähigkeiten und Verhalten des Managements. Der Fragebogen enthält 14 solcher Variablen. Unabhängige Variablen wie die allgemeine Konjunkturlage oder klimatische Bedingungen sind nicht im Fragebogen enthalten, denn kausale Variablen beinhalten nur jene unabhängigen Variablen, die durch die Organisation und ihr Management selbst beeinflusst oder verändert werden können.

Intervenierende Variablen reflektieren den inneren Zustand und die "Gesundheit" der Unternehmung, so z.B. Loyalität, Verhaltensweisen, Motivation, Leistungsziele und Wahrnehmungen aller Mitarbeiter sowie ihre kollektive Fähigkeit zu affektiver Interaktion, Kommunikation und Entscheidungsfällung. Der Fragebogen enthält 37 solcher Variablen.

Abhängige Variablen werden auch Endresultat-Variablen genannt, da sie das Erreichte der Unternehmung repräsentieren, wie z.B. ihre Produktivität, Kosten und Einkommen. Der Fragebogen enthält keine dieser Variablen. Likert (1967) begründet dies da-

durch, dass "Endresultat"-Variablen weder eine angemessene Information über die Ursachen von unerwünschten Resultaten noch einen guten Fingerzeig zur Anleitung von Entscheidungen zur Lösung oder Verhinderung solcher angeben. Nur die kausalen und die intervenierenden Variablen liefern korrekte Informationen, indem sie die aktuelle interne Situation im Betrieb beschreiben. Besonders wichtig seien die Kausal-Variablen, da diese eine Trend-Voraussage innerhalb der Organisation erlauben würden.

Für die Umfrage in diesem Beispiel wurden einige Empfehlungen von Likert befolgt. So wurden die Bezeichnungen "autoritäres" und "partizipatives" Management nicht verwendet. Desgleichen wurde eine einheitliche Progression von links nach rechts vermieden und stattdessen die umgekehrte Progression bei der Hälfte der Fragen verwendet, so dass sich die Merkmale für das System 4) "participative", einmal rechts und einmal links der Skala befinden (vgl. Maire, 1969).

Im Unterschied zu Likerts Skala, in der für die Antworten zwischen 16 Positionen gewählt werden konnte, bestand die Antwortskala von Maire (1969) nur aus 12 Stufen, d.h. jede Antwort konnte mit einem Wert zwischen 1-12 gewichtet werden. Zu jeder Frage konnten drei Antworten gegeben werden, einmal zum aktuellen Zustand, dann zur Vergangenheit (3 Jahre früher) und schliesslich zum gewünschten Zustand. Einleitend zum Fragebogen wurden fünf demographische Fragen gestellt: zum hierarchischen Niveau gemäss Organigramm, zum Arbeitsort, zum Arbeitsbereich, zum Alter und zur Anzahl Dienstjahre.

Befragungsprozess

Die Vorgabe des Fragebogens erfolgte im Rahmen eines internen Kaderkurses zu den Management-Problemen. Dieser wurde für vier Gruppen durchgeführt.

Die mit der Umfrage verfolgten Ziele wurden den Gruppen vorher angegeben und mit ihnen besprochen. Als generelles Ziel wurde das Erstellen eines charakteristischen Betriebsprofils, so wie es vom Kader gesehen wird, angegeben. Jedem wurde die Anonymität zugesichert sowie eine nachträgliche Information über die gesamten Ergebnisse versprochen.

Während der Beantwortungsdauer war der Kursleiter zugegen und konnte, wo nötig, um Unterstützung gebeten werden. Einige Fragen mussten ihrer Zweideutigkeit oder komplexen Form wegen nochmals erläutert werden und sieben weitere Fragen mussten während der Befragungsphase ihrer mangelnden Verständlichkeit wegen aufgegeben werden (vgl. Maire, 1969).

Resultateanalyse

Die Analyse der Resultate fand aufgrund der transformierten Skalenpositionen in ihre entsprechenden Zahlenwerte von 1-12, oder 12-1 bei der umgekehrten Skala, statt. Die Zahlenwerte wurden auf Lockkarten übertragen, nach Ausschliessung von ungültigen Fragebogen.

Maire (1969) berichtet in seinem Rapport über verschiedene Verständnisschwierigkeiten des Likert'schen Fragebogens, die die Auswertung wesentlich komplizierten. Einige Fragen mussten wie erwähnt schon während der Befragungsphase aufgegeben werden und einige weitere wurden bei der Auswertung fallengelassen. Damit wurden noch 43 Fragen analysiert. Dies geschah mit Signifikanztests und einer Faktorenanalyse.

Anschliessend wurden die Resultate systematisch zusammengestellt für die spätere Interpretation. Aufschlussreich war die Aufzeichnung der Profile aufgrund der Mittelwerte für jede einzelne Frage, eines für die gegenwärtige Situation, ein Profil für die Vergangenheit und eines für die gewünschte Zukunft. Dieses Vorgehen ermöglichte einen Vergleich verschiedener Zeiten mit einem sofortigen Ueberblick über Abweichungen.

Für die zusätzliche Durchführung einer Faktorenanalyse gibt Maire (1969) folgende Begründung an:

- "elle permet d'opérer un regroupement des questions qui a une justification mathématique et pas seulement sémantique ou théorique. Elle suscite de la sorte une nouvelle interprétation des questions regroupées, interprétation qui peut avoir une valeur heuristique;
- elle a pour effet de stabiliser les scores, et donc d'accroître la validité des interprétations, qu'il s'agisse de comparer entre les items ou des catégories de cadres. Cette opération se justifie d'autant plus ici, où le nombre des questionnaires est faible;
- elle permet d'opérer une sélection des items les plus représentatifs du questionnaire en conservant la part de variance la plus élevée possible et en conservant au questionnaire l'essentiel de sa structure initiale. Cette sélection des items correspond à l'intention initiale de réduire le questionnaire en vue de passations périodiques ultérieures" (S. 14).

Für die Faktorenanalyse wurden die Antworten, welche den aktuellen Zustand im Betrieb beschreiben verwendet. Die Begründung lag darin, dass diese Antworten am wahrscheinlichsten die homogensten und aus bester Information stammenden sind. Im übrigen beziehen sich auch die weiteren Auswertungen vor allem auf die Gegenwartssituation.

Interpretation

Gemäss den Zielsetzungen der Umfrage waren zwei verschiedene Resultate zu behandeln. Einmal sollten die Faktoren betrachtet werden, damit ein neuer verkürzter Fragebogen geschaffen werden konnte. Andererseits bestand aber auch ein Interesse an den Ergebnissen zur Führungspolitik der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (vgl. Maire & Rousson, 1970, 1971).

In der Faktorenanalyse konnte durch die Anwendung des Varimax-Kriteriums von Kaiser (s. Gaensslen und Schubö, 1973, S. 249) eine Anzahl von 14 Faktoren gefunden werden. Es sind:

1. Dialogue hiérarchique
2. Degré de participation
3. Capacité d'influence
4. Autonomie d'exécution
5. Coopération
6. Liberté d'expression
7. Délégation
8. Communauté d'objectifs
9. Nature de l'information ascendante
10. Distribution des initiatives
11. Emploi des ressources
12. Communications
13. Promotion professionnelle

(Maire, 1969, S. 15-20)

Der 14. Faktor musste aufgegeben werden, da keine eng verbundene Bedeutung aus den zugehörigen Fragen gefunden werden konnte. Für jeden Faktor wurden im folgenden die zwei damit am höchsten geladenen Items für den Kurzfragebogen zurückbehalten, der nurmehr aus 26 Fragen, etwa der Hälfte von Likerts Version, bestand.

Nachdem die Erstellung einer Kurzform von Likerts Fragebogen gelungen war, bestand das weitere Ziel, durch die Analyse der Untergruppen, eine präzisere Vorstellung vom Grad der Homogenität der Meinungen zu gewinnen, eventuelle Abweichungen unter den einzelnen Gruppen zu finden und die Entwicklung aus der Vergangenheit bis zur Gegenwart sowie die Orientierung in die Zukunft zu betrachten. Maire (1969) bildete die Untergruppen nach folgenden Kriterien:

- Arbeitsort
- Arbeitsbereich, d.h. Trennung des Produktions-Kaders vom übrigen Kader (Administration, Handels- und Verteilerzentrum)

- hierarchischem Niveau, mit Aufteilung in vier Stufen gemäss der Klassifikation im Organigramm.

Die Differenzen zwischen den Untergruppen wurden nun in einer weiteren Analyse auf ihre Signifikanz hin untersucht. Die auffälligsten Unterschiede geben Hinweise auf den Ort der Probleme, die nun eine Intervention ermöglicht hätten.

Die Beteiligten wurden nach der Umfrage informiert. Weitere Aktionen wurden keine unternommen, doch war ein wesentlicher Schritt getan, insofern als die Bewusstheit des Managements in bezug auf die Führungssituation im Betrieb gefördert war.

Die Resultate der Meinungsumfrage zum Führungsstil brachten damit zwei Konsequenzen: Einmal lag im Endeffekt ein neuer, kürzerer Fragebogen vor, der in Zukunft wieder verwendet werden könnte, um die Entwicklung des Management-Verhaltens zu verfolgen. Andererseits konnte ein Erkenntnisprozess beim Management und der Geschäftsleitung stattfinden. Die Resultate reflektierten nicht nur die aktuelle Lage im Betrieb, sondern wiesen auch auf die Richtung einer möglichen Fortentwicklung hin.

2.5 Betrieb D

Bei diesem Unternehmen handelt es sich um den staatlichen Dienstleistungsbetrieb der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). Die psychologische Abteilung, ein Zweig der Personalabteilung, führt immer wieder kleinere oder grössere Betriebsumfragen durch, die einzelne Mitarbeitergruppen betreffen.

Eine solche Befragung ist die Umfrage zur Abklärung der Gründe von zunehmend häufigeren Austritten aus dem Betrieb. Sie fand 1962/63 statt und ist die erste grössere Umfrage der SBB. Hier wird deshalb auf einige wesentliche Phasen dieser Umfrage eingegangen. Die Auskünfte dazu stammen teilweise aus einem persönlichen Gespräch mit dem Organisator, andernteils aus seiner publizierten Arbeit (Rossel, 1967).

Ausgangslage

Das zu untersuchende Problem bestand in einer steigenden Austrittsrate von Mitarbeitern dieses Betriebes, was negative Effekte auf Planung, Arbeitsqualität und -ertrag, Kosten u.a. zur Folge hatte. Die Anzahl Austritte in den Jahren 1955-1964 werden von Rossel (1967, S. 28) angegeben: Sie erreichten ihren Höchststand im Jahr 1962 mit insgesamt 2'342 Austritten auf ein Total der Belegschaft von 41'236. Damit hatten in diesem Jahr 5,67 % der Mitarbeiter die SBB verlassen.

Zielsetzung

Der geschilderte Umstand veranlasste eine Erforschung der Gründe, die zu dieser erhöhten Austrittsrate führten. Das Problem sollte durch eine Umfrage untersucht werden, die nach Motiven solcher "Wanderlust" suchte.

Zunächst sollten deshalb die konkreten Beschwerden und ihr Einfluss auf die Arbeit in den SBB festgestellt werden. Von den Resultaten wurden Hinweise erwartet, wie das Personal in

Zukunft rekrutiert, ausgebildet und geführt werden sollte. Anders formuliert war das Ziel: Wie können die Mitarbeiter an ihre Arbeit und an den Betrieb enger gebunden werden? Die Absicht war, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und damit mit der Unternehmung zu fördern.

Der Wunsch des Untersuchers war, dass sich die befragten Mitarbeiter spontan und in nuancierter Weise zu ihren Austrittsmotiven und zu ihren Hauptsorgen äussern könnten. Die Umfrage sollte in deskriptiver Weise die Probleme aufzeichnen. Es waren Situationen aufzudecken, welche Schwierigkeiten bereiteten. Ferner suchte man nach Frustrationskernen, Ursachen der Enttäuschung und damit Hindernissen der Identifikation mit dem Betrieb.

Angestrebt wurde in diesem Zusammenhang die allgemeine Klärung der Rollen des Kaders, in der Annahme, dass viele Schwierigkeiten der Mitarbeiter speziell auch mit der Führung zusammenhängen würden. Das Bundesgesetz vom 23. Juni 1944 über die SBB war in dieser Hinsicht zu allgemein gehalten und enthielt Selbstverständlichkeiten. Die entsprechenden Richtlinien sollten konkreter formuliert werden und die Entwicklung neuer Führungsnormen angestrebt.

Rossel (1969) gibt schliesslich noch ein letztes Ziel an, nämlich die Niederhaltung der zunehmenden Bürokratie und damit die stärkere Dezentralisation der Kompetenzen und der Macht. Die Mitarbeiter sollen sich an Ort und Stelle für die wichtigsten Angelegenheiten verantwortlich fühlen, statt sich in jedem Fall auf die Zentralverwaltung zu verlassen.

Planung

Die Umfrage stellte somit die vorbereitende Phase einer umfangreicheren Studie dar. Sie war der erste Schritt einer umfangreicheren Untersuchung und hatte die Aufgabe, das psychologische Ungleichgewicht zwischen dem Menschen und dem

industriellen Milieu der SBB zu beobachten und zu beschreiben. In der Folge sollte nach der Auswertung der Umfrageresultate ein theoretisches Aktionsmodell entwickelt werden, dessen Brauchbarkeit durch Anwendung in kleineren Gruppen bewiesen werden sollte, d.h. in verschiedenen Dienststellen sollte die Auswirkung von neueingeführten Richtlinien kontrolliert werden. Erfolgreiches Funktionieren getroffener Massnahmen in den experimentellen Gruppen, würde anschliessend zur Anwendung im gesamten Betrieb führen.

Die Umfrage fand in Interviewform zwischen dem Juli 1962 und dem März 1963 statt. Die Ausarbeitung des Konzepts, die Organisation der Umfrage und die Analyse der Resultate oblag in erster Linie Rossel. Jedoch wurden alle Phasen immer wieder in verschiedenen Gruppen diskutiert. Schon während der Fragebogenkonzeption wurden der Personalchef und die Mitarbeiter des Personals- und psychologischen Dienstes beigezogen. Die Interviews selbst wurden von fünf Psychologen aus dem Personaldienst durchgeführt und später auch durch diese ausgewertet.

Stichprobe

Die SBB hatten damals über 40'000 Mitarbeiter, die über die gesamte Schweiz verteilt arbeiteten. Eine Untersuchung, die alle Mitarbeiter erfasst hätte, wäre jahrelang gegangen. Ein solches Intervall zwischen Beginn und Ende der Studie war aus methodischen Gründen nicht erwünscht. Deshalb wurden zwei kleinere Gruppen von insgesamt 532 Angestellten und Arbeitern der SBB befragt. Es waren darunter 266 Austretende und dieselbe Anzahl Personen einer Kontrollgruppe, welche ähnliche soziologische Merkmale aufwies (Kriterien s. Rossel, 1969, S. 40/41).

Fragebogen (vgl. Rossel, 1969, S. 41 ff)

Die Grundlage der Interviewbefragung war ein standardisierter Fragebogen. Dieser war ein Resultat des Studiums anderer Untersuchungen, wie derjenigen von Crozier (1965) z.B., verschiedener theoretischer Berichte aus der Arbeitspsychologie sowie von Diskussionen im Betrieb selbst. Gespräche fanden vor der Untersuchung zwischen Mitarbeitern des psychologischen Dienstes einerseits und andererseits mit Mitarbeitern aus dem Feld statt. Verschiedene Betriebsinspektoren leisteten einen wesentlichen Beitrag mit Informationen aus ihrer Tätigkeit, bei welcher sie immer wieder mit Mitarbeiterproblemen konfrontiert wurden.

Informelle Kontakte mit Administrationschefs und Personalverantwortlichen verschiedener Bahnhöfe trugen gleichfalls mit Informationen aus ihrem Erfahrungsbereich zur Fragenkonzipierung bei.

Bei der Formulierung der Fragen wurde nun darauf geachtet, eine nicht-direktive Methode anzuwenden, um die Hauptproblem-bereiche zu erforschen. Die wichtigsten Fragen wurden so formuliert, dass die Probanden diese als allgemein vorgeschlagenes Thema auffassen und sich spontan zu ihren Austrittsmotiven und Problemen äussern konnten.

In einem Vortest wurden die Fragen überprüft und der Fragebogen nach Gesprächen mit psychologischen Mitarbeitern der SBB definiert strukturiert.

Er bestand schliesslich aus vier Fragegruppen. Die erste Gruppe enthielt informative Fragen demographischen Inhalts oder allgemeine Erkundigungen. Die zweite Gruppe befasste sich mit den Umständen und Motiven, die einen Mitarbeiter zum Verlassen des Betriebes veranlassten. Die dritte Gruppe erfasste spontane Beschwerden und die vierte Gruppe versuchte Beschwerden, die spezielle Aspekte des Berufslebens betreffen, zu eruieren.

Die Fragen bezogen sich damit inhaltlich auf folgende Themenbereiche: Arbeit, Arbeitsort, Arbeitszeit, Freizeit, Materielle Arbeitsbedingungen, Beförderung und Aufstiegsmöglichkeiten, Kontakte mit Kollegen, Teamgeist, Hierarchie, Beziehungen zum Vorgesetzten, Administration, Salär Familienprobleme, Demographisches u.a. .

Insgesamt wurden 113 Fragen an die Austretenden und 103 Fragen an die Bleibenden gestellt. Dabei waren die ersten 100 Fragen für beide Gruppen dieselben.

Die Fragestellung sollte jeweils viel Antwortfreiheit erlauben, deshalb wurden 26 offene Fragen gestellt. Weitere 56 Fragen waren geschlossener Art. Die übrigen Fragen gehörten zur Gruppe von allgemeinen Informationen und waren je nach Erfordernis offen oder geschlossen vorgegeben.

Vorinformationen

Verschiedene Stellen wurden in folgender Reihenfolge vor der Durchführung der Befragung informiert (vgl. Rossel, 1969, S. 43 & S. 171 ff): In erster Linie erhielten die Generaldirektion und die Kreisdirektionen eine kurze Vorinformation, in welcher die Ziele der Umfrage angegeben wurden und gleichzeitig auf ihre vertrauliche Durchführung hingewiesen wurde.

Wenige Tage später erhielten dieselben Stellen eine ausführliche Information über den Ablauf des Interviews, über die befragten Mitarbeiter und über die Gesamtorganisation und die Dauer der Umfrage.

An zweiter und dritter Stelle wurden nun die für die Befragung ausgewählten Mitarbeiter selbst sowie ihre Vorgesetzten in separaten Briefen informiert.

Zuletzt mussten schliesslich die Gewerkschaften informiert werden, da eine soziologische Umfrage nicht ohne ihre Einwilligung durchgeführt werden konnte.

Befragung

Fünf Mitarbeiter des psychologischen Dienstes führten die Interviews durch. Jeder Befragte wurde nochmals kurz über das Ziel der Umfrage und ihre vertrauliche Handhabung vor dem Interview aufmerksam gemacht. Die Mitarbeiter, die am Austreten waren, wurden zu Beginn des Interviews ganz speziell auf die Wichtigkeit ihrer Informationen hingewiesen.

Nach der Einführung zum Interview stellte der Interviewer die einzelnen Fragen im vorgeschriebenen Wortlaut. Danach liess er die Versuchspersonen frei sprechen, bevor er die dazu möglichen Antworten erläuterte. Für 18 Fragen wurden Karten mit vorgedruckten Antworten verwendet. Dieses Vorgehen erleichterte die Beantwortung der Fragen, denn der Interviewer musste delikate Fragen nicht formulieren und der Proband konnte als Antwort einfach die entsprechende Nummer angeben. Jedes Interview dauerte 80-90 Minuten. Im allgemeinen konnten so vier Personen pro Tag interviewt werden. Es wurde dabei darauf geachtet, den Austretenden sowie seinen "Zwilling" der Kontrollgruppe möglichst zu gleicher Zeit und am gleichen Ort zu befragen.

Resultateanalyse

Die Antworten auf die offenen Fragen mussten vor ihrer Auszählung codiert werden. Die fünf Interviewer versuchten deshalb ein einheitliches Bewertungssystem für die Antworten zu schaffen. Zu diesem Zweck wurden von 534 Fragebogen 110 ausgewählt, davon je eine Hälfte deutsch- und französischsprachig. Jede Antwort wurde notiert, um anschliessend einem möglichst einfachen Codierungsschema zugeordnet zu werden. Dieses Schema bestand aus übergeordneten Begriffen, die jeweils einer Antwort zugeordnet werden konnten. Alle Antworten zu den zwei schwierigsten offenen Fragen wurden von den Interviewern gemeinsam codifiziert. Die Umsetzung der übrigen offenen Fragen übernahm jeder Interviewer für seine Fragebo-

gen selbst. Schliesslich wurden den Codes Zahlen zugeteilt, so dass sie nun wie geschlossene Fragen behandelt werden konnten.

Anschliessend wurden die Antworten ausgezählt, ihre Häufigkeiten notiert und Signifikanzanalysen zwischen den beiden Gruppenresultaten durchgeführt. Für einige wenige Fragen wurden zusätzlich Korrelationsanalysen erstellt.

Interpretation (vgl. Rossel, 1969, S. 44 ff)

In erster Linie wurden die Antworten auf die konkrete Frage nach dem Austrittsgrund analysiert. Die Motive, die zum Austritt führten oder führen könnten, wurden für beide Gruppen deskriptiv festgehalten und nachher verglichen. Desgleichen wurde mit den spontan geäusserten Beschwerden auf zwei offene Fragen hin verfahren. Da alle drei Fragen mit demselben Codifizierungsschema klassifiziert worden waren, konnten sie im folgenden verglichen werden.

Weiterhin wurden die Resultate beider Gruppen zu folgenden elf Themenbereichen analysiert und ergaben untenstehende Wichtigkeitsrangreihe für die Austretenden:

- "1. Direction et conduite du personnel
2. Promotions et possibilités d'avancement
3. Horaire, durée et lieu de travail
4. Rétribution, allocations, indemnités
5. Conditions matérielles du travail
6. Collègues et esprit de corps
7. Discipline
8. Hiérarchie, organisation, 'administration'
9. Recrutement, formation, préparation de la relève
10. Problèmes divers
11. Motifs particuliers" (Rossel, 1969, S. 45)

Anschliessend wurden jene Fragen an die Austretenden analysiert, die sich mit den Bedingungen befassen, die für ein im Betrieb-Bleiben notwendig gewesen wären. Gleichzeitig auch die Fragen nach dem am meisten Bedauerten beim Austritt sowie Fragen zur neuen Stelle.

Die Interpretation fand nicht allein aufgrund der statistischen Analyse statt, sondern es wurden die Einzelinterviews auch phänomenologisch betrachtet, da nicht alle Variablen statistisch erfassbar waren. Deshalb wurde die Realität jedes Austretenden einzeln betrachtet, was erlaubte, die Resultate in ihrem entsprechenden Kontext richtig zu verstehen.

Information

Die interessierten Mitarbeiter hatten einige Jahre später die Möglichkeit, sich anhand der veröffentlichten Arbeit von Rossel (1969) zu informieren. Daneben gab der Schweizerische Eisenbahnerverein in seinem Organ "Der Eisenbahner" gewisse Buchabschnitte wieder.

Aktionsplanung

Nach der Analyse sämtlicher Daten - im statistischen und phänomenologischen Sinn - wurde von Rossel (1969, S. 114 ff) die Entwicklung eines theoretischen Aktionsmodell in Angriff genommen. Dabei wurde darauf geachtet, nicht an den Theorien der "Human-Relations"-Bewegung hängenzubleiben. Für die Problemlösungen in Gruppen schien sie unzureichend. Es sollte also nicht der Mensch allein betrachtet werden, sondern die Organisation insgesamt in ihren Strukturen und deren Machtproblematik, damit also die komplexe industrielle Realität. Dies erforderte verschiedene zusätzliche Analysen, zur Meinungsumfrage hinzu, wie eine Entscheidungs- und Beziehungsanalyse sowie eine Arbeitsplatzbewertung.

Gleich nach der Umfrage selbst wurden vorerst andere Massnahmen getroffen. Zuerst wurden dreitägige Führungsseminarien für das obere Kader durchgeführt. In vier Gruppen aufgeteilt, wurden die Vorgesetzten über die Resultate und deren Aussagewert informiert. Die allgemeinen Meinungen und Probleme der Mitarbeiter wurden im weitem diskutiert. Schliesslich wurde eine Kommission gebildet, die neue Führungsgrundsätze zu erarbeiten hatte. Die Vorschläge konnten daraufhin von den Fachausschüssen und Gewerkschaften begutachtet werden. Zudem konnte sich das mittlere Kader ebenfalls zu den neuen Grundsatzvorschlägen äussern.

Die letztliche Zielsetzung war die Veränderung der Betriebsrichtlinien, die nun in Angriff genommen werden konnte. Die von der beauftragten Kommission erstellten Anregungen dienten neben den Vorschlägen von Rossel dem beginnenden Ausbau der Richtlinien. Deren Bearbeitung dauerte im folgenden mehrere Jahre und wurde fortwährend aufgrund neuer Erfahrungen überdacht und verändert.

3. Organisation und Durchführung von Betriebsumfragen

3.1 Ausgangslage

Im ersten und zweiten Teil wurden theoretische und praktische Informationen zu Betriebsumfragen vermittelt. Im folgenden soll nun eine Anzahl wichtiger Fragen der Organisation und Durchführung von Umfragen in einem Unternehmen besprochen werden. Ihre Diskussion wird sich auf Literaturstudien, eigene Erfahrungen und Gespräche mit wissenschaftlichen Bearbeitern von Umfragen sowie praktische Beispiele aus Teil 2 stützen. Zuvor soll jedoch noch einiges zum Vorangehenden gesagt werden.

Die vier beschriebenen Unternehmen der Schweiz zeichnen sich unter einigen ganz wenigen anderen in diesem Land dadurch aus, dass sie überhaupt Mitarbeiterbefragungen organisieren. Das ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, da schon nur wenige Unternehmungen, wie beispielsweise die SBB oder die Swissair, über grössere intere Personalforschungsstellen, bzw. einen Psychologenstab, mit für diesen Zweck geeigneten Fachkräften verfügen.

Die Organisation einer Betriebsumfrage ist mühsam und wird meist erst durch die Erfahrung nach und nach verbessert. Die Unternehmungen ziehen zwar anfangs externe Spezialisten bei, doch sorgen diese nur für eine gute methodische Ueberarbeitung des Fragebogens, eventuell noch für die Auswertung der Ergebnisse. Die praktische Nutzbarmachung der Umfrageresultate bleibt der Unternehmung vorbehalten. Diese kann sich jedoch bei ihrer ersten Umfrage selten konkret vorstellen, was ihr die Befragung genau bringt. Mit jeder Anwendung der Betriebsumfrage verbessert sich Verschiedenes, so z.B. ihre Organisation und ihre methodische Konzeption. So haben die vier Betriebe mit ihren Umfragen viele der gesteckten Ziele er-

reicht. Doch treffen bei Betriebsumfragen oft die Erwartungen der verschiedenen beteiligten Stellen nicht ein. Eine Erklärung dafür sind die unterschiedlichen Vorstellungen von Zielen und Aufgaben der Betriebsumfragen, von denen jeweils nur eine, die der Geschäftsleitung, verwirklicht werden kann. Fehlende Absprachen über Sinn und Zweck der Umfrage im jeweiligen Betrieb führen zu offenen oder versteckten Konflikten zwischen den beteiligten Personen: Mitarbeitern, Management, Forscher und Geschäftsleitung. Sie wirken sich störend auf das Betriebsklima aus und sind für die jeweils anzutreffenden unbefriedigenden Erfahrungen der verschiedenen beteiligten Stellen mit Betriebsumfragen verantwortlich.

Konflikte gibt es jedoch in jeder Unternehmung und viele, wie z.B. Stab-Linie-Auseinandersetzungen, sind praktisch institutionalisiert. Solches spielt damit bei der Organisation einer Betriebsumfrage, wie bei der Organisation anderer Projekte, auch eine Rolle. Grundlegend für Probleme bei Betriebsumfragen ist jedoch die Divergenz: Umfrage lediglich als ein Mittel der Management-Information oder auch als partizipatives, damit dem Mitarbeiter verfügbares Instrument. Dieser Widerspruch führt zwar auch zu Problemen bei der Organisation und der Durchführung von Umfragen, äussert sich aber vor allem in der Abschlussphase. In der Praxis sieht sie etwa so aus: Die Mitarbeiter erhalten entweder nur ein schriftliches Feedback oder auch gar keine Informationen. Es besteht keine Möglichkeit die Umfrageergebnisse zu diskutieren. Die Interpretation der Resultateanalyse ist Aufgabe des Forschers oder einiger ausgewählter Vorgesetzten. Die darauf basierenden Aktionen sind Management-Entscheide, die nicht mehr zur Diskussion stehen.

Das Fehlen eines mündlichen Feedback, von Gruppendiskussionen und von gemeinsamer Aktionsplanung resultiert aus der mangelnden Anerkennung der partizipativen Seite der Betriebsumfrage in der betrieblichen Praxis. Oft wird diese gar nicht erkannt.

Das beweist die erst jetzt aufkommende Bewegung in den USA, mit ihrem Ziel, die Betriebsumfrage weiter auszunützen als es bisher geschah.

Ein Beispiel dafür ist das folgende 6-Stufen-Modell einer Betriebsumfrage von Sashkin, Frohman und Kavanagh (1976, zit. in Nadler, 1976, S. 179), welches zum Vergleich mit den konventionellen Vorgehensweise hier angeführt werden soll. Dieses neu entwickelte Modell zeigt die Grundzüge einer modernen Betriebsumfrage. Es dient bereits als Grundlage für manche Umfrage von amerikanischen Unternehmungen, findet aber ausserhalb der Vereinigten Staaten bisher kaum Anwendung.

Die sechs Stufen des Modells sind:

- "1. A questionnaire instrument is developed.
2. The survey is administered to relevant individuals in the organization
3. The data are analyzed and data summaries are prepared.
4. Results are fed back to groups (usually work groups with their supervisors).
5. The group holds a discussion of the results and often obtains help regarding its process during the discussion.
6. At a later date, the survey is readministered, both for purposes of evaluation and for continued intervention (whereupon steps two through five are repeated)." (Nadler, 1976, S. 179).

Drei Punkte fallen im Vergleich mit den beschriebenen Umfragen auf:

- Die befragten Mitarbeiter erhalten ein mündliches Feedback über die Resultate.
- Diese Präsentation geschieht in Arbeitsgruppen
- Die Umfrageergebnisse werden in der Gruppe besprochen.

Das Modell von Sashkin et al. (1976) weicht damit vom bisherigen Prinzip der Betriebsumfrage, ein Management-Informationssystem zu sein, ab. Es anerkennt stattdessen den partizipativen Charakter der Umfrage an, und versucht ihn in der Praxis zu verwirklichen.

Die Vorstellung einer Umfrage als partizipatives Instrument ist die Grundlage der folgenden Ausführungen. Die Ausgangslage ist der von dieser Vorstellung häufig abweichende Ist-Zustand. Die damit zusammenhängenden Probleme sowie andere Konflikte, die der Verwirklichung des partizipativen Charakters der Umfrage irgendwo entgegentreten, sind Gegenstand des 3. Teils dieser Arbeit. Die zu besprechenden Probleme sind nicht für alle Betriebe relevant. Ein Unternehmen, das erstmals Umfragen einsetzt, sieht sich vor andere Schwierigkeiten gestellt als eines, welches bereits mehrere Betriebsumfragen durchführte. So werden bei den vier genannten Betrieben verschiedene Probleme bereits geregelt sein, während die Erläuterungen zu denselben für den "Anfängerbetrieb" noch hilfreich sein können.

Im folgenden wird auf die einzelnen Phasen der Organisation und der Durchführung einer Betriebsumfrage eingegangen, ihre Funktion im Rahmen der Betriebsumfrage sowie mögliche Schwierigkeiten und Wege ihrer Lösung aufgezeigt. Nicht überall wird eine eindeutige Lösung vorliegen. Die Besprechung der Problemstellung wird jedoch zumindest einige Anregungen zum weiterführenden Studium bieten und den Praktiker auf die so notwendige kritische Haltung gegenüber Betriebsumfragen aufmerksam machen. Es ist anzunehmen, dass sich verschiedene der folgenden Fragen, nicht nur im Rahmen der Betriebsumfrage, in naher Zukunft vermehrt aufdrängen werden.

Verschiedene Probleme, die sich in der einen oder anderen Unternehmung zeigten, werden angeführt. Meist geschieht dies ohne Verweis auf einen der Betriebe, da es sich bei diesen

allgemeinen Problemen um Begleitprodukte vieler Betriebsumfragen handelt. Die Diskussionen werden sich im weiteren vor allem auf allgemeine Umfragen beziehen. Vieles kann zwar auch bei Spezialumfragen in Betracht gezogen werden, doch verlangen ihre vielen Varianten meist eine unterschiedliche Art und Weise der Organisation und Durchführung, auf die hier nicht eingegangen werden kann.

Verschiedene der folgenden Ausführungen sind für Betriebspsychologen oder Betriebswirtschaftler nicht neu. Sie werden einiges aus anderen Zusammenhängen wohl kennen; die Aufführung im Rahmen der Diskussion um die Betriebsumfrage dürfte neu sein.

3.2 Organisation

Unter Organisation versteht man "...eine von Menschen geschaffene dynamisch sich verwirklichende Ordnung..." (Löffelholz, 1967, S. 77). Dass das Organisieren keine einfache Aufgabe ist, beweisen die in jedem Betrieb existierenden Organisationsprobleme. Nach Brem (1974) sind beim Organisieren folgende Schwierigkeiten anzutreffen:

- "Fehlende oder unzweckmässige Ziele
- Unklarheit über Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung der einzelnen Stellen
- Unklare Unterstellungsverhältnisse
- Ungenügende Delegation von Verantwortung und Kompetenz
- Zwischen verschiedenen Stellen fehlende Koordination
- Zu starre organisatorische Vorschriften
- Mangelnde Anpassung der Organisation an die sich ändernde Umwelt
- und weitere" (S. 3-16).

Bei der Organisation einer Betriebsumfrage zeigen sich Probleme, weil bereits über die Ziele einer Umfrage oft Unklarheit herrscht. Zudem sind geordnete Kompetenz- und Verantwortungsverteilung und die Koordination zwischen Stab, Linie und Forscher schwierig, weil Umfragen in der Regel alle Teile eines Unternehmens betreffen und meist eine kleine Organisation innerhalb der bestehenden Organisation darstellen. Es zeigen sich damit die üblichen Organisationsprobleme, wie sie von Brem (1974) oben dargestellt sind.

Die Organisation der Umfrage ist demzufolge eine anspruchsvolle und schwierige Aufgabe. Neben der Bestimmung der verantwortlichen Stellen durch die Geschäftsleitung, müssen die Ziele definiert, die zu deren Erreichung notwendigen Tätigkeiten, also die Aufgaben und deren zeitliche Fälligkeit, die Termine, bestimmt werden.

In Anlehnung an den technischen Regelkreis wurde der "organisatorische Regelkreis" entwickelt, der den Arbeitsablauf mit den wichtigsten Stadien und Bestimmungsgrössen festhält: (siehe Fig. 7).

Während die Führungsgrösse, die Zielsetzung im weiteren Sinn, sich am Unternehmensleitbild im allgemeinen und an der Personalpolitik im speziellen ausrichtet und die Planung damit auf bestimmte Grenzen festlegt, werden mit der Stellgrösse, der Zielsetzung im engeren Sinn, die Bezugspunkte einer bestimmten Umfrage festgelegt. Die Durchführung der Befragung ergibt im Endergebnis eine Regelgrösse, welche die weiterführende Planung konkret erst ermöglicht.

Entsprechend dem obenstehenden Schema sollen im folgenden vorerst die Zielsetzungen im weiteren, dann im engeren Sinn besprochen, anschliessend verschiedene Fragen zur Organisation abgeklärt und die Durchführung der Umfrage beschrieben werden.

3.2.1 Umfrageziele

Die Betriebsumfrage verfolgt verschiedene Ziele, die im Einklang mit dem Unternehmensleitbild sein müssen. Für die Organisation der Umfrage wird zweckmässigerweise eine Zielhierarchie erstellt, deren höchstes Ziel sich direkt am Leitbild orientiert, deren Unterziele letztlich Stufen zur Erreichung dieses übergeordneten Zieles bilden.

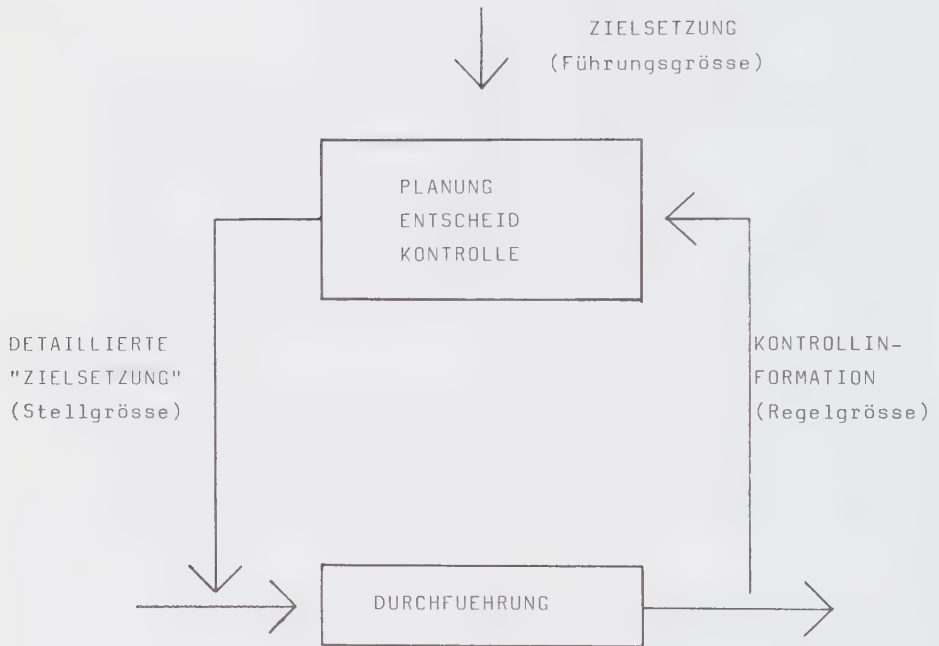


Fig. 7: Organisatorischer Regelkreis

(aus: Brem, 1974, S. 2-12, Fig.2-4)

3.2.1.1 Umfrageziele im weiteren Sinn

Unter dem Leitbild einer Unternehmung wird nach Hill (1976) ein langfristig angestrebter Zustand verstanden. Zu diesem Zweck wird ein Zukunftsbild entworfen. Obwohl es sich dabei um eine Idealvorstellung handelt, die der gegenwärtigen Wirklichkeit nicht entspricht, muss sie nach Ulrich et al. (1974) grundsätzlich realisierbar sein. Das Führungskonzept als erste Konkretisierung des Leitbildes umfasst neben dem leistungs- und finanzwirtschaftlichen, das soziale Konzept, welches einerseits gesellschaftliche Ziele, andererseits mitarbeiterorientierte Ziele verfolgt (vgl. Ulrich et al., 1974). Letztere werden durch die Personalpolitik formuliert.

Die Betriebsumfrage ist eine personalpolitische Massnahme. "Ziel der Personalpolitik ist, die Arbeitsverhältnisse so zu gestalten, dass sie wirksame Voraussetzungen für das Gewinnen und Erhalten einer leistungsbereiten und fähigen Mitarbeiter-schaft bilden" (Swissair, 1970, S. 3). Als ein Teil der Unternehmungspolitik beinhaltet die Personalpolitik Grundsätze zum konkreten Zielfeld "Personal", muss sich aber zudem, wie Gälweiler (1976) betont, an Grundsätzen ausrichten, die verschiedene Grenzbedingungen für Aktionsfelder festlegen. Diese Unterscheidung zweier Arten von Grundsätzen der Unternehmungspolitik gibt an, welchen Aktionsspielraum die Betriebsumfrage hat. Je enger die Grenzen zum vorneherein festgelegt sind, desto weniger kann die Umfrage zu einer Verbesserung des Betriebsklimas beitragen. Ihre typisch partizipative Eigenschaft erfordert einen weiten Spielraum und einen grossen Aktionsradius. Die Umfrage sollte damit prinzipiell nur in Unternehmungen verwendet werden, die diese Eigenschaft der Umfrage anerkennen und dank einer offenen Personalpolitik innovationsfreudig sein können. Wie die Beispiele in Teil 2 zeigten, besteht die grösste Schwierigkeit der Unternehmungen darin, die Betriebsumfragen in ihre übliche Personalpolitik zu integrieren,

und sie von Anfang an bis zum Ende als ein partizipatives Instrument anzuerkennen. Einem konservativen Unternehmen mit fixem Leitbild und rigider Unternehmungspolitik ist des geringen Aktionsradius wegen von Betriebsumfragen abzuraten.

Der Einsatz einer Umfrage lediglich als Informationsmittel für die Geschäftsleitung ohne die Zielsetzung, aktiv in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern die Organisation ändern zu wollen, ist "Missbrauch" eines partizipativen Instruments und wohl dazu geeignet, das Vorurteil, mit dem dieser relativ neuen Methode (in der Schweiz) begegnet wird, noch zu verstärken. Die Implikationen, die eine Umfrage mit sich bringt, müssen von Anfang an erkannt werden und in der weiteren Zielsetzung berücksichtigt werden.

Die Umfrage beginnt damit mit einer Selbstbesinnung der Geschäftsleitung darüber, was sie mit der Lösung von erkannten Problemen eigentlich anstreben will. Sie beginnt nicht mit dem Ziel, sich erst einmal über soviel wie möglich zu informieren, um dann weiterzusehen. Dann geschieht nämlich selten etwas. Die Umfrage enthält aber implizit ein Versprechen an die Mitarbeiter, auf angesprochene Probleme einzugehen. Jede Frage, die im Fragebogen vorkommt, lässt Erwartungen entstehen. Durch mangelnde Beachtung von Aussagen zu einigen Fragen bei der Auswertung, können sich Hunderte von Mitarbeitern betroffen fühlen. "Enttäuschte Hoffnungen aber treffen im Ergebnis härter als Absagen" meint Kroeber-Keneth (1976, S. 2) in seinem Artikel "Wie ruiniert man einen Betrieb durch Personalpolitik?" Es soll also mit der Umfrage kein Problem aufgegriffen werden, von dem bereits bekannt ist, dass eine derzeitige Lösung aus irgendwelchen Gründen nicht in Frage kommen kann.

Eine Zielsetzung, die sich die Geschäftsleitung vornehmen muss, ist, wie das Beispiel des Betriebes A gezeigt hat, das Entwickeln von angemessenen Aktionsplänen, die einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess in der Unternehmung gewährleisten

sollen. Der Wunsch nach "Organizational change", dem Streben nach dem Leitbild, einem Soll-Zustand sollte damit das oberste Ziel der Umfrage sein.

Mittelziele sind dann das Aufdecken existierender Probleme, die Information des Managements, das Entwickeln von Aktionsplänen, eventuell auch der Beschluss, Grundlagenforschung zu betreiben, und anderes. Sie alle müssen vor In-Angriffnahme der Umfrage zwischen Forscher und Geschäftsleitung besprochen und akzeptiert sein.

Die Unterziele sind schliesslich konkret für die inhaltliche Gestaltung der Umfrage verantwortlich und deshalb sollen diese im folgenden ausführlicher besprochen werden.

3.2.1.2 Umfrageziele im engeren Sinn

Unter der Zielsetzung, von der hier gesprochen wird, ist die "Stellgrösse" nach Brem (1974) gemeint. Sie ergibt sich aus einem dialektischen Prozess mit der Problemwahrnehmung und aus der Notwendigkeit einer Lösungsfindung. Das Gesamtproblem kann meistens weder zum vornherein formuliert, noch als Ganzes gelöst werden. Es muss also in Teile (Faktoren des Betriebsklimas) zerlegt und nacheinander angegangen werden.

Die für die Durchführung der Umfrage Verantwortlichen müssen sich, der letztlichen obersten Zielsetzungen bewusst, auf die konkreten Zielsetzungen einigen. "Just as a good entrepreneur must realize what business he is in, so a researcher must start by an examination of conscience, what the aims of his research are" (Hofstede, 1970, S. 104). In diesem Fall bestimmt der Untersuchungsbeauftragte nicht allein. Die letztliche Entscheidung fällt der Geschäftsleitung zu.

Zur Anzahl der in die Umfrage aufzunehmenden Fragenkomplexe sei eine Aussage von Stalder (1971) vorangestellt: "Es ist falsch, mit einem Forschungsprojekt alle Probleme klären zu wollen. Es ist falsch, im ersten Forschungsanlauf gleich alles über den Betrieb und die Belegschaft wissen zu wollen. Das heisst: es lohnt sich nicht, für einmal einen Kredit für eine soziologische Monster-Untersuchung zu bewilligen. Solche Untersuchungen erbringen zwar meistens sehr dicke Bände von Computertabellen. Weil sie so dick sind, kann sie niemand verarbeiten" (S. 8).

Die grossen Betriebsumfragen bewähren sich nicht und sind im äussersten Fall einmalig, als Ausgangssondierung von Problem-bereichen für einen anschliessenden längeren Umfragezyklus angebracht. Je mehr gleichzeitig erfasst werden will, desto weniger schaut dabei konkret heraus. Stalder (1971) empfiehlt deshalb etappenweise vorzugehen und nur ein bestimmtes und genau abgrenzbares Problem zu untersuchen. Damit spricht er sich im Prinzip für die spezifische und gegen die allgemeine Umfrage aus. Der Erfolg von spezifischen Umfragen (s. Betrieb D) steht dem nicht seltenen Versagen vor den umfangreichen Resultaten einer allgemeinen Umfrage gegenüber. Doch zeigte sich in amerikanischen Unternehmen, dass eine Reduktion des Fragebogens mit einer Konzentration auf wenige vordringliche, aktuelle und mögliche Problemsituationen durchaus zu einer überblickbaren Menge an Material führte (s. Fragebogenentwicklung Betrieb A). Wichtig ist, dass mit jeder Frage ein bestimmtes Ziel verbunden ist.

In bezug auf den Inhalt stellt sich die Frage, welche Art von Problemen in erster Linie untersucht werden sollen. Sozialwissenschaftler finden oft das Studium langfristiger oder chronischer Probleme für die Unternehmung wertvoller als die Untersuchung vordringlicher, akuter Probleme. Ihre Argumentation begründen sie damit, dass ein spezifisches Untersuchungsproblem am Ende der Untersuchung gar nicht mehr existiere. Für

die Betriebsumfrage bewährt sich jedoch der "goldene Mittelweg", d.h. langfristige Lösungen sollen genau so gesucht werden wie Lösungen für akute Probleme.

Die Aufgabe des Organisators beginnt mit der Exploration, also mit einer Situationsanalyse. Dazu wird mit einer Vorerhebung abgeklärt:

- ob und wo eine problematische Gegebenheit vorliegt,
- in welche Bestandteile sie zerlegt werden kann, und
- welche Priorität die einzelnen Sachverhalte haben.

Wie Nieschlag und von Eckardstein (1974) am Beispiel einer Anzahl von Betriebsumfragen informieren, wurden bei 24 Befragungen, 9 Voruntersuchungen als Tiefeninterviews und weitere 9 in Form einer Gruppendiskussion geführt. Mucchielli (1973) schlägt neben Gruppen- und Testinterviews noch Diskussionsrunden sowie die Dokumentations- oder Schreibtischmethode vor. Es gibt also mehrere Varianten durch eine Situationsanalyse zur engeren Zielsetzung zu gelangen. Die Hauptsache dabei ist, dass die Mitarbeiter hierfür die einzig relevante Informationsquelle sind. Die in der Umfrage abzuhandelnden Fragestellungen können nicht allein vom Management und den Personalforschern festgestellt werden, wie dies in den vorgestellten Beispielen der allgemeinen Umfragen geschah und in der Regel auch üblich ist. Die Geschäftsleitung kann aber der Meinung sein, gewisse Probleme müssten nicht in der Umfrage abgehandelt werden, da sie die Einstellung der Mitarbeiter dazu bereits kenne. Blum et al. (1968) beschreiben dieses Phänomen mit folgenden Worten: "...here it is necessary only to say that employers continually underestimate the importance of attitude on the assumption either that they know employee attitudes or that the attitudes of their employees are similar to their own" (S. 303). Ribet et al. (1971) betonen deshalb: "...il est indispensable d'orienter l'enquête en fonction de l'ensemble des intérêts afin qu'ils se reconnaissent dans les questions qu'on leur pose,

qu'ils trouvent un intérêt à y répondre, et que les résultats soient utilisables par des actions pratiques" (S. 39). Deshalb muss eine Voruntersuchung mit den Mitarbeitern zur Abklärung der gegenwärtigen Situation stattfinden. Ohne diese werden die Mitarbeiter zu entscheidenden Problemen nicht befragt, womit eine vollständige Antwort ausbleibt (vgl. Nieschlag et al., 1974). Zur Ausarbeitung der Fragen und ihrer Kontrolle vor der Durchführung finden anschliessend noch ein oder mehrere Vortests statt (s. Kap. 3.3).

Damit möglichst wenig Missverständnisse bei der Situationsanalyse und Auswahl der abzuklärenden Probleme zwischen Umfragebeauftragtem und Geschäftsleitung auftreten, soll letztere ihre Interessen bekanntgeben und sich auf das Festlegen von Grenzen beschränken. Die thematische Auswahl der näher zu untersuchenden Fragestellungen ist hingegen Aufgabe von Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Die Grenzen orientieren sich dabei an der Geschäftspolitik, ohne deren klare Definition nach Wieland (1968) sowohl erfolgreiche Forschung wie Entwicklung undenkbar sind.

Die Formulierung der engeren Zielsetzung, also der einzelnen Hypothesen, wird mit Vorteil nicht nur mit den Ergebnissen der Voruntersuchung, sondern auch mit dem Studium betriebspsychologischer Literatur verbunden (s. Beispiele Teil 2, zur Fragebogenkonzeption). Jedem Fragebogen liegen Hypothesen zugrunde, obwohl sich nicht jeder Beauftragte darüber Rechenschaft ablegt. Dadurch läuft man, wie Mucchielli (1973) sagt: "...Gefahr, dass die Fragen unkontrollierte Hypothesen enthalten" (S. 12) und unklar formuliert werden. Die präzise Hypothesenbildung vor dem Fragebogenentwurf ist damit unerlässlich. Es kann in der Umfrage nur vorgefunden werden, was mit hineingebracht wurde, also eine Bestätigung oder Ablehnung der anfangs formulierten Hypothesen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zielsetzungen im weiteren (Führungsgrösse) und im engeren Sinn (Stellgrösse) von den entsprechenden verantwortlichen Stellen genau überdacht und detailliert ausgearbeitet werden müssen. Die Vorerhebung ermöglicht eine mitarbeiterbezogene Befragung und sollte im Rahmen der Betriebsumfrage eine genauso grosse Beachtung finden, wie dies bei wissenschaftlich orientierten Sozialerhebungen oder wirtschaftlichen Marktbefragungen der Fall ist. Die vorrangig durchgeführte Situationsanalyse reduziert auch die Gefahr, sich gleichzeitig zu viele Ziele stecken zu wollen.

Sowohl Probleme wie Ziele sind keine starren Tatsachen, sondern können nach der Umfrage ein ganz anderes Bild präsentieren als jenes, von dem ursprünglich ausgegangen wurde. Die sukzessive Problemanalyse und Zielkonkretisierung ist damit bei der Befassung mit den Mitarbeitern genauso notwendig wie bei irgendeinem anderen Teil des Unternehmens.

3.2.2 Träger der Organisation

Nachdem auf die Zielsetzungen eingegangen wurde, sollen hier noch andere Aspekte der Umfrageorganisation betrachtet werden. Das der Umfrage übergeordnete Ziel ist jedoch zu jedem Zeitpunkt für die Umfrageorganisation richtungsweisend. Planung, Entscheidung und Kontrolle basieren alle drei auf den Zielsetzungen.

Planen heisst, Aktivitäten voraussehen und ordnen. Anschliessend müssen die Verantwortlichen bestimmt, Termine und Kontrollpunkte festgelegt sowie Kosten abgeschätzt werden. Das erste Ergebnis der Planung ist ein Arbeitsplan, der ähnlich dem Funktionendiagramm (vgl. Menzl & Nauer, 1974) das funktionelle Zusammenwirken der beteiligten Stellen in bezug auf die Umfrage regelt. In der beschriebenen Unternehmung A haben sich

die Organisatoren die Netzplantechnik (vgl. z.B. Schmid, 1972) zunutze gemacht, um die Abfolge der Arbeiten, ihre Zeitdauer, Kosten, kritischen Stellen sowie die dafür Verantwortlichen übersichtlich auf einem Plan festzuhalten. Diese graphische Darstellung der Vorgänge und Ereignisse im Projekt mag im Rahmen einer Betriebsumfrage zwar übertrieben scheinen, doch war sie im genannten Fall sehr hilfreich. Mit ihrer Hilfe war es jederzeit möglich, sich einen Ueberblick über Geschehenes und Kommendes zu verschaffen. Zusätzlich konnten sämtliche Schwierigkeiten vermerkt werden, wie z.B. eine falsche Einschätzung der zeitlichen Dauer eines Vorganges. Die fortwährende Kontrolle eines solchen Plans ermöglicht eine genauere Planung bei einer zweiten Umfrage. Zudem zwingt die Netzplantechnik den Organisator, jede Aktivität und ihre besonderen Umstände geistig zu antizipieren und voraussehbare Schwierigkeiten im vornehinein abzuklären. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen der Umfrage, und sie soll deshalb genauso geplant und kontrolliert werden wie jedes andere Projekt einer Unternehmung und nicht, wie es oft in einer Unterschätzung ihrer Bedeutung geschieht, improvisiert werden. Verantwortlich dafür sind eine ganze Anzahl Personen im Betrieb. Die Frage, wer plant und entscheidet, soll hier abgeklärt werden. Auf die Aufgaben im Detail, Termine und Kontrollpunkte wird hingegen nicht mehr eingegangen. Im Vergleich dazu sind die Träger der Organisation am wichtigsten für eine erfolgreiche Betriebsumfrage.

3.2.2.1 Bestimmung des Organisators

Zu Beginn der Organisation einer Betriebsumfrage stellt sich für eine Geschäftsleitung die Frage, wer die Untersuchung leiten soll. Die üblicherweise gegebenen Auswahlmöglichkeiten sind:

- externes Forschungsinstitut
- externes Betriebs- oder Personalberatungsunternehmen
- interner Personalforscher (Spezialist)
- interner Projektleiter (Stab oder Linie)

Die Entscheidung, wem der Forschungsauftrag zugewiesen werden soll, hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie:

- Zielsetzung der Betriebsumfrage
- Anzuwendende Verfahren
- Vorhandensein eigener Fachkräfte
- Kostenpunkt

Das Schwergewicht der Umfrage kann mehr auf die praktische Seite oder auf die wissenschaftlich orientierte gelegt werden. Die zyklisch eingesetzte Betriebsumfrage versucht im Idealfall beiden Seiten gerecht zu werden. Ist dies nicht möglich, dann wird meist auf praktische, kurz- bis mittelfristig realisierbare Aktionen hin gearbeitet. Dies bedeutet, dass in jedem Fall dauernd ein Organisator mit praktischer Management-Erfahrung benötigt wird, während eine wissenschaftliche Unterstützung nicht oder je nach Ausbildung des Hauptverantwortlichen nur für methodische Fragen bei der Fragebogenkonzipierung und für die Datenanalyse erforderlich ist.

Damit sind bereits das zweite und dritte Kriterium angesprochen, welche im folgenden Gegenstand einer ausführlichen Besprechung werden sollen, sodass hier direkt auf die Kostenfrage eingegangen werden kann. Diese ist davon abhängig, wer mit der Durchführung beauftragt wird. Externe Beauftragte kosten oft mehr als interne Mitarbeiter. Die Zuweisung von Forschungsaufträgen an Hochschulen ist hingegen im Vergleich zu privaten Betriebsberatungsunternehmen günstiger. Hierzu muss sich jedoch jede Geschäftsleitung selbst die prinzipielle Frage beantworten, wieviel sie überhaupt für Forschung und Entwicklung im personellen Bereich und davon wiederum für die Umfrage aufwenden will.

3.2.2.2 Interne oder externe Auftragszuweisung

Die interne und externe Auftragszuweisung sind jedoch nicht nur von den Kosten abhängig, sondern auch von anderen Faktoren. Für die externe Auftragsforschung kommen, wie gesagt, Hochschulinstitute oder Betriebsberatungsunternehmen in Frage. Erstere werden sich vor allem für Grundlagenforschung interessieren, wenn auch nicht darauf beschränken, wie das Beispiel von Betrieb B zeigte. An der Hochschule finden sich sowohl Spezialisten als auch zweckmässige Apparaturen für die Resultateanalysen. Private Beratungsfirmen beschäftigen desgleichen Fachleute, die neben methodischen Fragen auch über Management-Kenntnisse verfügen, da sie in der Regel Praxiserfahrung haben. Falls sich der Auftrag auch auf die Einführung von Aktionen erstreckt, dürften die privaten Beratungsbetriebe dank grösserer Praxisnähe und umfangreicheren praktischen Erfahrungen den Universitätsinstituten überlegen sein.

Aber gegen die Auftragsforschung werden verschiedene Argumente angeführt, wie beispielsweise:

1. Einem externen Beauftragten würden die spezifischen Eigenheiten des auftragerteilenden Unternehmens immer nur unvollständig bekannt sein.
2. Für die Unternehmungsleitung sei es angenehmer, Konflikte im innerbetrieblichen Rahmen unter Geheimhaltung vor der Öffentlichkeit anzugehen.
3. Die Mitarbeiter des eigenen Betriebes würden auf diese Art und Weise zu wenig Gelegenheit erhalten, aktiv das Projekt mitzugestalten.

Das erste Argument wird von Argyris (1960) durch die Widerstände des Managements begründet. Seiner Ansicht nach würde es den Managern emotional nicht leicht fallen, zu akzeptieren, dass sie ihre Organisation nicht eben so gut kennen wie ein Aussen-seiter, der zudem, je nach Auftragsempfänger, ein "realitätsfremder" Forscher sein kann.

In der zweitgenannten Begründung findet sich eine für unser Land häufige Haltung gegenüber Forschungsprojekten jeder Art. Nach Pfeiffer (1970) beruht die zögernde Haltung des Schweizer zur Auftragsforschung im allgemeinen auf "...Geheimhaltung, Misstrauen gegenüber einer vermeintlichen Konkurrenz und ausgeprägtem Selbstvertrauen zum eigenen auf langjährigen Erfahrungen basierenden Fachwissen" (S. 94).

Diese beiden ersten Argumente sind wohl im Zusammenhang mit Betriebsumfragen nur beschränkt gültig und zudem durch die Art der Durchführung beeinflussbar. Hingegen ist der dritte Punkt von grösserer Bedeutung. Bei der ausschliesslichen Auftragsforschung wird den zu Problemlösungen direkt motivierten Mitarbeitern keine Gelegenheit zur Projektbeteiligung gegeben. Es besteht hingegen kein Einwand gegen den Beizug externer Forscher, sofern ihre Aufgabe vor allem in der Beratung der Mitarbeiter in den verschiedenen Umfragephasen besteht. Es soll damit nicht das ganze Projekt Betriebsumfrage, sondern nur Teilaufgaben, in Auftrag gegeben werden. So hat z.B. in Betrieb A ein Privat-Institut in Genf die Aufgabe der Vorerhebung und schliesslich in der Auswertungsphase die Erstellung von Spezialanalysen übernommen. Solche Forschungsinstitute können damit beispielsweise zur methodischen Konzipierung von Fragebogen, zur Schulung von Feedbackleitern oder zur Leitung von Informationsseminarien zugezogen werden. Ihre Auftragserfüllung erfolgt jedoch in ständigem Kontakt mit dem betriebsinternen Organisator und eventuell anderen Mitarbeitern der auftraggebenden Firma.

Es ist dementsprechend auch festzustellen, dass die Unternehmen in der Schweiz oft einen internen Mitarbeiter als Organisator und Koordinator einsetzen und das Umfrageprojekt seltener vollständig einem externen Forscher oder Institut überlassen.

In amerikanischen Grossunternehmen stellt sich das Problem der Wahl zwischen einem externen oder einem internen Umfrageorganisator selten, denn es existieren, wie folgende Uebersicht zeigt, spezielle interne Personalforschungsstellen ¹⁰⁾, die für Betriebsumfragen verantwortlich sind:

Equitable, New York	Research and Consulting Division, Human Resources Department
Exxon, Houston	Personnel Research, Employee Relations Department
Ford, Dearborn	Education and Personnel Research Department
General Motors, Detroit	Organization Research and Deve- lopment
IBM, Armonk	Personnel Research
Sears, Roebuck & Co., Chicago	Employee Attitude Surveys
Xerox, Rochester	Personnel Research and Planning

Es handelt sich bei diesen Beispielen um zentrale Organisationsstellen multinationaler Unternehmen, die ihre Personalforschung meist weltweit betreiben. Alle führen regelmässig Umfragen im Betrieb durch. Grossunternehmen leisten sich hingegen nicht mehrere Personalforscher. Es findet sich deshalb höchstens eine Stelle innerhalb der Personalabteilung, deren Inhaber für Personalforschung jeder Art und nicht nur für Umfragen verantwortlich ist. Die meisten Unternehmen haben jedoch gar keinen vollamtlichen Personalforscher. Die Betriebsumfrage wird dort, wie die Beispiele zu den allgemeinen Umfragen zeigten, zur Aufgabe eines oder mehrerer qualifizierter Mitarbeiter der Personalabteilung erklärt. Es zeigt sich, dass diese Aufgabe meist Stabsmitarbeitern mit Hochschulabschluss, vor allem Psychologen oder Betriebswirten übertragen wird. Dabei ist einer dieser Mitarbeiter Hauptverantwortlicher für Organisation und Durchführung der Betriebsumfrage.

3.2.2.3 Personalforscher, seine Aufgabe und seine Stellung

Im folgenden wird unter dem Begriff Personalforscher jeglicher Beauftragte für eine Betriebsumfrage verstanden, also der Organisator und Koordinator. Dieser Begriff bezieht sich damit nicht auf die Vorbildung oder frühere Tätigkeit des Organisators, sondern in dem Augenblick, da er für die Umfrage verantwortlich wird, ist er zum Personalforscher im weiteren Sinn dieses Begriffs geworden.

Der Ausdruck "Forscher" ist damit nicht immer angebracht, denn der Personalforscher hier hat mit jenem wissenschaftlichen Beauftragten oft wenig gemeinsam. Seine Aufgaben gleichen nämlich vielmehr jenen eines Managers. Floersheim (1976) unterscheidet: "Der Manager, logisch und systematisch unter Sachzwängen disponierend, scheidet Wichtiges von Unwichtigem und verringert die Marge des Risikos. Er muss die Entscheidung vorausplanen, und indem er präferentielle Ordnungen setzt, engt er die Zukunft ein. Für den Forscher ist die Lage anders. Er tastet sich im Dunkeln ungewiss vor, fächert vorwitzig aus, und da ihm jede Handhabe nützlich sein könnte, muss er für alle Anregungen offen sein. Das bedeutet, dass auch Unterlagen von scheinbar ungenügender Kongruenz berücksichtigt, Anhaltspunkte von kaum ersichtlicher Erheblichkeit und selbst hanebüchene Hypothesen vorerst einmal miteinbezogen und erst verworfen werden, wenn ihre Unbrauchbarkeit erwiesen ist" (S. 15).

Es ist von Vorteil, wenn der Personalforscher beide Eigenschaften, sowohl die des Managers als auch des Forschers berücksichtigen bzw. in sich vereinen kann. Die Unternehmung wird von ihm jedoch in jedem Fall Managerqualitäten verlangen, denn die Betriebsumfrage ist nicht in erster Linie ein Forschungsinstrument. Forschungsqualitäten kommen dieser Arbeit dennoch auf längere Sicht zugute. Die Wahl des Umfrageorganisators muss also unter kritischen Gesichtspunkten geschehen. Die An-

forderungskriterien entsprechen im Idealfall jenen, die Benne, Chin und Bennis (1970) an "Change agents", zu denen Personalforscher letztlich werden, stellen: "Ideally, the change agent should combine in some measure the wisdom and sense of perspective of the historian and the penetrating acumen of the scientific observer, while putting into practice the skills and arts of appropriate and resolute action" (S. 114).

Neben der praktischen Managementenerfahrung sind zumindest Kenntnisse wissenschaftlicher Arbeitsmethoden für diese Aufgabe erforderlich.

Verschiedene Autoren haben sich nun mit der Stellung eines Forschers für irgendeinen Bereich einer Unternehmung befasst, und einige Feststellungen daraus sind auch für die Situation eines Personalforschers bei der Betriebsumfrage bezeichnend.

Ein Personalforscher, als Arbeitnehmer eines bestimmten Betriebes, ist denselben allgemeinen Richtlinien wie die übrigen Mitarbeiter unterworfen. Seine Entscheidungsbefugnisse erstrecken sich auf sein Spezialgebiet. Darüber hinaus kann er nur beratend wirken. Auch bei der Umfrage gilt deshalb die folgende Aussage: "Since the research scientist does not take the major risks, he does not acquire the right to the last word", womit Kornhauser (1963, S. 160) auf die Grenzen der Kompetenzen eines Forschers im allgemeinen hinweist. Es hängt nun von der Einstellung des einzelnen Forschers ab, inwieweit er letztlich diese Grenzen akzeptieren kann. Wie Steiner (1969) feststellt, sind Probleme zwischen Spezialisten und Geschäftsleitung abhängig von der Person und ihrem Fachgebiet und damit z.B. bei Juristen und Ökonomen selten. Es ist jedoch anzunehmen, dass das Verhältnis mit Soziologen und Psychologen genau so gut sein kann, denn sie haben, sofern sie in einer bestimmten Unternehmung angestellt sind, deren Politik bis zu einem gewissen Grad genauso akzeptiert wie andere Mitarbeiter.

Betrachtet man aber nicht mehr die Forschung im allgemeinen, sondern speziell die Personalforschung, so scheint die Wahrscheinlichkeit von Konflikten mit Personalforschern erhöht. Dabei ist es gleichgültig, ob der Personalforscher Oekonomie, Jurist oder Psychologe ist. In dem Moment, wo er die Aufgabe der Umfrage übernimmt, lernt er die Unternehmung aus einem anderen Blickwinkel kennen, da er sich nun mit den Einstellungen aller Mitarbeiter befassen muss. Er wird sich unter Umständen der Identifikation mit Mitarbeiterproblemen nie ganz entziehen können. Sein Engagement für diese Arbeit kann dabei zum persönlichen Frustrationserlebnis werden, wenn er in einem relativ rigiden Unternehmen arbeitet, dessen Umfragezielsetzung nur eine Management-Information ist. Je autokratischer die Firma, desto schwieriger wird für den Personalforscher die Aufgabe. Deshalb muss er Konflikte, die zwischen ihm und der Geschäftsleitung auftreten, mit dieser diskutieren. Wird die Austragung von Konflikten zu diesem Zeitpunkt unterlassen, dann muss die gesamte Mitarbeiterbefragung in Frage gestellt werden. So wird in einem solchen Fall beispielsweise von den Ergebnissen anschliessend kaum Notiz genommen, und die Befragung zeigt genauso wenig praktische Konsequenzen.

Der Personalforscher kann mit seinem Projekt jedoch auch beim übrigen Management auf Ablehnung stossen. Die Ansichten der Angestellten und Arbeiter wurden lange Zeit ignoriert. Vielen Managern fällt es heute noch schwer, sich damit auseinander zu setzen. Solange sie nur Publikationen über Untersuchungen anderer Firmen lasen, konnten sie sich in Sicherheit wägen. Resultate der eigenen Unternehmung werden jedoch mit grosser Zurückhaltung behandelt. Dieser Haltung, die sich letztlich in der mangelnden Anwendung von Erkenntnissen aus den Sozialwissenschaften in Unternehmungen und in der zögernden Beteiligung an Projekten der Verhaltensforschung überhaupt ausdrückt (vgl. Hofstede, 1970), werden viele Personalforscher mit einer Betriebsumfrage begegnen. Sie ist dabei weniger im Top Manage-

ment als im übrigen Management vertreten. Wird der Personalforscher auf allzu viele Grenzen stossen, so zeigt sich, dass er - als Spezialist - in Forschungsinstitute oder Betriebsberatungsfirmen abwandert. Bei den Nicht-Spezialisten, den temporär Umfragebeauftragten, lässt sich eine Resignation beobachten, die sich im Wunsch manifestiert, möglichst nicht mehr mit einem derartigen Projekt beauftragt zu werden.

Durch eine angemessene Anerkennung des Personalforschers, kann eine solche Entwicklung verhindert werden. Der Organisator einer Umfrage anerkennt die äusseren Grenzen leichter, wenn er einen grösseren Einfluss auf Entscheidungsinstanzen ausübt und am Zielbildungsprozess teilnehmen kann. Untersuchungen von Pelz und Andrews (1966) unterstützen diese Aussage. Die Autoren weisen am Beispiel von "Ph.D."-Wissenschaftlern nach, dass deren Leistungen am besten waren, wenn sie gemeinsam mit den Vorgesetzten die Ziele ihres Projektes festlegen konnten, hingegen waren sie schlecht, wenn der Vorgesetzte allein entschied. Sie stellen weiterhin fest, dass für den Forscher Freiheit und Koordination nicht unvereinbar sind. Er will nicht isoliert arbeiten. Ihm sind im Gegenteil Richtlinien für seine Arbeit lieb. Doch ist es schwierig, Probleme zu analysieren und dann auch sich beruhen zu lassen. Auch der Personalforscher will mit seinen Ergebnissen zumindest Entscheide anregen und beeinflussen.

3.2.2.3.1 Beziehung zwischen Personalforscher und Mitarbeitern

In einer Unternehmung ist es selten der Forscher allein, der Gefühlsreaktionen bei den Mitarbeitern hervorruft, sondern auch immer sein Auftraggeber, die Geschäftsleitung. Diese steht sowohl beim externen wie beim internen Forscher im Hintergrund, nur scheint der erstere etwas weniger beeinflussbar zu sein, wie der letztere. Dieser ist von einem einzigen Arbeitgeber, seiner auftragerteilenden Firma, abhängig.

Doch auch bei der Auftragserteilung an externe Forscher können interessante Misstrauens-Reaktionen von Mitarbeitern registriert werden. Die Beobachtung, wie z.B. dass der externe Personalforscher mit einem Mitglied der Geschäftsleitung essen geht, wird von einem richtig als "Formsache" interpretiert, wohingegen der andere, der mit den formellen Gewohnheiten der Auftragserteilung weniger vertraut ist, diesen Akt unter Umständen als Ausdruck einer persönlichen Beziehung auffasst.

In einer Unternehmung mit offenem Kommunikationsklima haben solche Beobachtungen keine ungünstigen Auswirkungen auf das Verhältnis Forscher-Mitarbeiter. In autoritär geführten Betrieben hingegen sind sie ungünstig, da die Mitarbeiter bereits unterschiedlichste Abwehrsysteme gegenüber den Aktionen der Geschäftsleitung aufgebaut haben und auch dieser neuen Massnahme mit entsprechender Skepsis begegnen werden. Dabei werden die Mitarbeiter nach Argyris (1972) das Forschungsvorhaben nicht offen bekämpfen, sondern eher verschiedene Täuschungsmanöver (falsche Beantwortung demographischer und auch anderer Fragen) praktizieren.

Neben diesem Einfluss der gesamtunternehmerischen Praxis und der Personalpolitik auf das Verhältnis von Forscher versus Mitarbeiter, spielt die Person des Personalforschers eine wesentliche Rolle. Er muss als Persönlichkeit in der Lage sein, Vertrauen und Kooperationswillen der Mitarbeiter zu gewinnen. Dem externen Beauftragten stehen hier anfangs noch mehr Möglichkeiten offen, da seine Person den Mitarbeitern noch unbekannt ist. Schwieriger fällt es unter Umständen einem internen Organisator. War er schon vorher Personalforscher, dann wird er aufgrund seiner früheren Experimente und vor allem aufgrund dessen, was er damit erreicht hat, von den Mitarbeitern eingeschätzt. Ist er bisher mit der Personalselektion oder -schulung beschäftigt gewesen, dann ist seine Person einer beträchtlichen Anzahl von Mitarbeitern gleichfalls bekannt. Ungünstige frühere Erfahrungen mit dem nun Umfrage-

beauftragten können die Erhebung damit gefährden. "Wenn jemand den Experimentator gut leiden kann, so kooperiert er; kann er ihn nicht leiden, so bereitet es ihm vielleicht Vergnügen, die Arbeit so geschickt zu verpfuschen, dass der Experimentator dieses Verhalten nicht bemerkt" (Argyris, 1972, S. 9).

Das allgemeine Ansehen der Person, die mit der Umfrageforschung beauftragt wird, ist damit vorher abzuschätzen. Dies gilt vor allem für kleinere Betriebe. Bei Grossunternehmen ist die Person des Personalforschers den meisten Mitarbeitern unbekannt und ihre Reaktionen richten sich vielmehr gegen das ihnen bekannte Management oder die Unternehmung als Ganzes. Ein negatives Image der Geschäftsleitung oder des Managements allgemein bei den Mitarbeitern ist hingegen schwierig abzubauen, doch können ausführliche Informationen zum Projekt und zu den Absichten der Geschäftsleitung viel verbessern.

Viele der beschriebenen Schwierigkeiten in diesem und im vorangegangenen Kapitel lassen sich umgehen, wenn das Projekt transparent durchgeführt wird. Dies bedeutet konkret eine häufige Information und den Einbezug einer breiteren Mitarbeiterschaft direkt und indirekt in die Planung und Durchführung der Umfrage.

3.2.2.4 Beteiligung übriger Mitarbeiter

Im vorangehenden Kapitel wurde vom Personalforscher abwechselungsweise als Organisator oder Koordinator gesprochen. Damit sollte ausgedrückt werden, dass er zwar für die Gesamtorganisation verantwortlich ist, die Umfrage aber nicht allein organisiert. Vielmehr delegiert er verschiedene Aufgaben an ausgewählte Mitarbeiter weiter, wie in den Betrieben A, B und D aufgezeigt. Der Organisator behält sich dabei die sachorientierte Kontrolle und die Koordination der Arbeiten der betei-

ligten Stellen vor. Er ist weiterhin für die Organisation und Durchführung verantwortlich und repräsentiert das "Umfrage-Team" gegen aussen.

Hierzu kann der Einwand erhoben werden, dass sich die Umfrageorganisation so nur kompliziert. Der Beauftragte arbeitet vielleicht lieber unabhängig an seinem Schreibtisch, anstatt die einzelnen Phasen mit Nicht-Spezialisten vorzubereiten. Die Unternehmungsleitung findet unter Umständen sogar, für andere Mitarbeiter sei der Zeitaufwand des Fragebogenausfüllens schon gross genug, sie sollten sich lieber ihrer Arbeit zuwenden. Der Einbezug mehrerer Mitarbeiter in die Umfrageplanung für die Gesamtdauer des Projekts ist also nicht die Regel, sondern eine eher neue Einrichtung in fast ausschliesslich amerikanischen Unternehmungen (s. Betrieb A). Der Organisator arbeitet dort mit einer sogenannten "Task-Force" zusammen. Diese besteht aus Mitarbeitern oder Managern mit Stabs- oder Linienfunktionen und bleibt für die gesamte Dauer der Umfrage bestehen. Ihre Arbeit beginnt damit bei der Planung der Befragung und endet bei der Durchführung von Aktionen.

In der beschriebenen Unternehmung A wurde aus Managern eine solche Arbeitsgruppe zusammengestellt. Es erwies sich als günstig, pro grössere Abteilung je zwei Mitarbeiter zu delegieren und zusätzlich je zwei für spezielle Gruppen, also z.B. weibliche Managers zur Wahrung der Interessen aller Mitarbeiterinnen, oder welscher Vertreter zur Bearbeitung der Probleme der französisch-sprechenden Gruppen.

Von Howe (1974) wird eine andere Zusammensetzung der Task-Force berichtet. In der Sweetheart Plastics, Inc. (der Maryland Cup Corporation) wurden im Rahmen einer Betriebsumfrage, zwanzig Personen als repräsentativer Querschnitt aller Mitarbeiter (total 1'100) für die Zusammenstellung der Task-Force gewählt. "They were not asked to represent any single group or department; rather, collectively, they had an excellent

knowledge of the company, its people, and its methods of operation" (Howe, 1974, S. 19).

Die Task-Force ist also, wie Wendlinger (1975) konstatiert, ein temporäres Projekt-Team und besteht aus Stabs- und Linienmitarbeitern, die in der Lage sind, ihre Kollegen während des Umfrageprozesses zu vertreten.

Die Einführung einer Task-Force bringt viele Vorteile mit sich, die ein Personalforscher allein nicht bieten kann. Z.B. kann diese Gruppe die Aufgabe des Personalforschers bei den Mitarbeitern glaubwürdiger gestalten. Dasselbe gilt für das Image der Geschäftsleitung: "The existence of the task force would demonstrate to the entire organization that management was committed to solving that particular problem" (Wendlinger, 1975, S. 26).

Wie Zander (1976) am Beispiel der Organisationsentwicklung berichtet, gibt es hierzu noch einen weiteren Aspekt zu beachten. Da menschliches Verhalten schwerlich durch Regelungen von oben verändert werden kann, müssten die Mitarbeiter von der Notwendigkeit grundlegender Änderungen überzeugt werden. Hierzu ist es erforderlich, "...dass alle Veränderungen in bezug auf die Verhaltensnorm in der Unternehmung mit der grösstmöglichen Transparenz und unter weitgehender aktiver Teilnahme ¹¹⁾ der Betroffenen vorgenommen werden" (Zander, 1976, S. 459).

Die Verwirklichung neuer Pläne, wie der Umfrage an sich und anschliessender Aktionen, ohne Widerstände der Mitarbeiter zu erwecken, die meist nur aus mangelnder Informiertheit entstehen, erfordert eine Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter an der Organisation der Umfrage, idealerweise aller. Da letzteres praktisch mit grossen Schwierigkeiten organisatorischer Art verbunden ist, nehmen einige Vertreter der Belegschaft teil. Diese sind ihrerseits für Fragen und Anregungen von Mitarbeitern aus der eigenen Abteilung beispielsweise zuständig.

Auf das Beispiel von Howe (1974) zurückkommend, soll die dortige Mitarbeit der Task-Force kurz betrachtet werden. Die Autorin beschreibt folgende Vorteile der Task-Force-Technik:

"Employees from all parts of the company were actively and visibly involved in the planning, implementation, and ultimate success of the project. They helped design the questionnaire and worked closely with management and with consultants conducting the survey. Moreover, they fed back news of the survey's progress to fellow employees" (Howe, 1974, S. 19). Die Kommunikation der Task-Force mit den übrigen Mitarbeitern scheint dabei anfänglich in informellen Gesprächen stattgefunden zu haben, in späteren Phasen durch Rapporte am Anschlagbrett. Dabei wurden alle Mitarbeiter ermuntert, ihre Vorschläge an die Task-Force einzureichen.

Die Task-Force vertritt damit für das Projekt "Betriebsumfrage" die Interessen der verschiedenen Mitarbeitergruppen. Ohne sie ist die Organisation einer Umfrage in einigen amerikanischen Unternehmungen praktisch undenkbar geworden. Deshalb wird auch in der Besprechung der folgenden Phasen, dort wo organisatorisch die Teilnahme aller Mitarbeiter zu aufwendig ist, immer wieder von der Task-Force und ihren Aufgaben die Rede sein.

Vorerst soll in diesem Zusammenhang noch auf die Verantwortungsverteilung zwischen Stab und Linie eingegangen werden.

3.2.2.5 Verantwortlichkeiten von Stab und Linie

In den folgenden Betrachtungen geht es vor allem um die Aufgaben der Entscheidungsinstanzen, also von Manager der Linie und des Stabs. Die Betriebsumfrage, so wie sie meistens noch organisiert wird, ist ein Projekt des Stabs, also der Geschäftsleitung und des Personalforschers, der selbst Mitglied der Personalabteilung ist. Die Linie erfährt oft etwas später

von diesem Projekt und fühlt sich im Extremfall als Versuchsobjekt. Der Sinn der Betriebsumfrage bleibt, wenn nur theoretisch erklärt, den Linienmitarbeitern fremd, und sie werden sich mit dem Untersuchungsanliegen nicht identifizieren können.

Deshalb ist es erforderlich, dass einerseits das Top Management öffentlich zur Umfrage und ihrem Untersuchungsanliegen steht, dass aber andererseits die Umfrage auch zur Aufgabe der Linie wird. Dieser Anspruch wird nur teilweise durch eine heterogene Task-Force erfüllt. Erforderlich sind zusätzlich der Einbezug von Linienvorgesetzten beispielsweise, die aktiv an der Planung und Auswertung teilnehmen. Diese Manager stehen in Kommunikation mit dem Personalforscher, der Geschäftsleitung und den Task-Force-Mitgliedern. Sie zeichnen verantwortlich für die Arbeiten, die im Zusammenhang mit der Umfrage, in ihrem Arbeitsbereich von den ihnen unterstellten Task-Force-Mitgliedern ausgeführt werden. Sie sind gleichfalls verantwortlich für die Spezialfragen ihrer Abteilung, die in den Fragebogen aufgenommen werden. Die Verantwortung der zuständigen Abteilungsvorgesetzten zeigt sich zuletzt in der Phase des Feedback an die Geschäftsleitung und an die Mitarbeiter sowie bei der Durchführung von Aktionen. Sie arbeiten damit nicht nur eng mit dem Personalforscher zusammen, sondern vor allem auch mit den Task-Force-Mitgliedern, die ihren Verantwortungsbereich vertreten. Gleichzeitig müssen sie sich nach den für ihre Abteilungen gültigen spezifischen Richtlinien der Unternehmung ausrichten und diese, die einem Personalforscher nicht im Detail bekannt sein werden, wo nötig, in der Umfrage berücksichtigen.

Der Organisator wird durch diese Aufsplitterung der Verantwortungsverteilung keineswegs wesentlich entlastet, denn er muss nicht nur organisatorische Anleitungen geben und beratend jedem Beteiligten zur Seite stehen, sondern er muss vor allem koordinieren können, d.h. wissen, wie weit jede Abteilung mit

den Vorbereitungen für die Fragestellungen oder für Feedback-Sitzungen etc. ist, und welche Probleme sich auf gesamtunternehmerischer Ebene und in speziellen Arbeitsbereichen stellen. Schliesslich muss er, sofern er methodisch nicht selbst kompetent ist, mit einem externen Institut zusammenarbeiten. Er ist damit jederzeit bereit, der Unternehmungsleitung über den Stand des Projekts Bericht zu erstatten.

Die unterschiedlichen Wissensbereiche, über die Stab und Linie verfügen, erfordern eine Zusammenarbeit auch bei der Betriebsumfrage. Nun wird aber oft von Konflikten zwischen ihnen berichtet, die sich auch hier störend auf die Zusammenarbeit auswirken.

Wie können nun diese Differenzen erklärt werden, und welche Lösungen bieten sich hier an? Stab- und Linienfunktionen unterscheiden sich nach Dalton (1969) klassischerweise in der Trennung von Forschung und Beratung als Stabsaufgabe von einer ausschliesslichen Autorität der Linie über die Produktionsprozesse.

Die Konflikte zwischen Stab und Linie sind auf drei grundlegende Merkmale zurückzuführen: "(1) the conspicuous ambition and 'individualistic' behavior among staff officers; (2) the complication arising from staff efforts to justify its existence and get acceptance of its contributions; and, related to point two, (3) the fact that incumbency of higher staff offices was dependent on line approval" (Dalton, 1969, S. 399).

Diese Situation kann aus der Geschichte teilweise erklärt werden, indem früher keine Stäbe existierten. Sie werden auch heute noch gerne von Linienmanagern abgelehnt, die ohne den Stab auszukommen meinen. Der Stab hingegen ist immer versucht, seine "Existenzberechtigung" zu beweisen. Die daraus resultierende, innovierende Tätigkeit des Stabs wird von den Linienmanagern gefürchtet, weil diese gemäss Dalton (1969) meinen,

aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen und höherer Löhne, selbst bestimmte Verbesserungsideen gehabt haben zu müssen. Durch die Vorschläge des Stabs können sie sich "blossgestellt" fühlen, eine Beobachtung, die besonders in der Phase des Feedback gemacht werden kann, sofern die Umfrage ein Stabsunternehmen war. Linienmanager wollen sich nicht vom Stab (genauso wenig wie von einem externen Forscher) über die Probleme ihrer Abteilungen belehren lassen, sondern sind überzeugt, diese aus eigener Erfahrung besser zu kennen. Ohne zumindest eine gute Kommunikation der Linie-Stab-Mitarbeiter, die zu den "Hygienefaktoren" (im Sinne Herzbergs) gehört (vgl. Hofstede, 1970), zu fördern, kann keine allseits befriedigende Lösung aus den Umfrageergebnissen resultieren.

Abschliessend soll dazu noch ein wichtiger Punkt erwähnt werden. Hofstede (1970) findet aufgrund einer Meinungsumfrage mit Stab- und Linienmitarbeitern: "...line-staff communication is better and conflict is less where the staff people are competent in their specialization" (S. 225). Der Einfluss des Stabs wird von der Linie besser akzeptiert, wenn der Stab als eine Zusammensetzung von Experten betrachtet werden kann.

Für die Beziehung zwischen Stab und Linie bei einer Umfrage gilt somit, dass jeder sich auf seinen Kompetenzbereich konzentrieren soll, wo er auch über das notwendige Wissen und genügend Informationen verfügt. Bei einer solchen Spezialisierung werden Einzelentscheide verunmöglicht, da dem Linienmanager der Ueberblick über das gesamte Projekt und die spezifischen methodischen Vorgehensweisen fehlen, dem Stabsbeauftragten hingegen die Kenntnis der konkreten Probleme der Linie abgeht. Es besteht damit durch die jeweilige Spezialisierung von Stab und Linie die Notwendigkeit einer gemeinsamen Entscheidung im allgemeinen und deshalb auch im speziellen bei der Betriebsumfrage. Ueber die gegenseitige Beeinflussung wird die Entscheidungsbildung ermöglicht, "...zu der alle Teile der Organisation nach Massgabe ihrer speziellen Erfahrungen

und Kenntnisse beitragen" (Likert, 1972, S. 157). Dieses Vorgehen wird gemäss Irle (1971) auch durch die gruppenpsychologische Risikoforschung unterstützt, die Einzelentscheide als nicht gerechtfertigt erklärt.

Beim Projekt Betriebsumfrage soll damit eine Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie angestrebt werden, wo nicht wie üblich der Stab die Linie berät, sondern gegenseitige Beratung und Unterstützung erfolgen. Der Stab informiert über den organisatorisch-methodischen Prozess, die Linie über ihre konkreten Probleme (Fragestellungen für ihre Abteilungen im Fragebogen z.B.). Gemeinsam werden gesamtunternehmerische Schwierigkeiten definiert und die Hypothesen der Erhebung bestimmt. Dieselbe Arbeitsweise wird auch in den weiteren Phasen wie der Resultateanalyse, Interpretation und Aktionsplanung sowie -entscheidung praktiziert.

3.3 Durchführung

Nach der Festlegung der Zielsetzung, der Situationsanalyse und der Bestimmung von Verantwortlichen finden die letzten Vorbereitungen für die Umfrage und anschliessend ihre Durchführung statt.

Der bereits beschriebenen Vorerhebung folgt ein Vortest, in welchem die Items des Fragebogens überprüft werden. Es wird nochmals abgeklärt, ob eine "Meinung" zu den gewählten Fragebereichen überhaupt existiert, und ob die der Befragung zugrundeliegenden Hypothesen von den Mitarbeitern als relevant angesehen werden (vgl. König, 1974). Zusätzlich wird mit der Auswertung des Vortests Auskunft über Unklarheiten und Unvollständigkeiten gegeben. Befragt wird zu diesem Zweck eine Stichprobe von Mitarbeitern, die zufällig oder gezielt bestimmt wird.

Sind einmal der Inhalt festgelegt, die Fragen eindeutig formuliert und geeignete Messskalen gewählt, dann wird zuletzt die äussere Gestaltung bestimmt. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter hier spätestens über die Umfrage informiert. Auf das praktische Vorgehen soll im weiteren nicht eingegangen werden. Für Betriebsumfragen relevante Hinweise können der auf allgemeine sozialpsychologische Umfragen ausgerichteten Literatur entnommen werden, wie Backstrom und Hursh (1963), Noelle (1963), Schmidchen (1962, 1965), Lazarsfeld und Rosenberg (1967), Phillips (1970), Mucchielli (1973) und König (1974) sowie für die Wahl von Messskalen Scheuch (1967a). Umfassende, wenn auch frühe Beschreibungen zu Betriebsumfragen finden sich in den Personnel Policies No 115 des National Industrial Conference Board (1951) und in Viteles (1953).

Im folgenden sollen drei ausgewählte Fragen zur Durchführung besprochen werden:

- Wahl der Umfrageteilnehmer
- Anonymitätsproblematik
- Durchführungsart und Beteiligungsquote

3.3.1 Wahl der Umfrageteilnehmer

Die Bestimmung der Zielgruppe ergibt sich aus der Zielsetzung. Die Problemstellung gibt an, welche Population befragt werden soll und damit zugleich, welches methodische Vorgehen, Interview oder schriftliche Befragung, gewählt wird. Die Beispiele zu den spezifischen Umfragen illustrieren dies besonders deutlich. Bei den SBB gehörte es beispielsweise zur Problemstellung, dass alle Austretenden, abgesehen von wenigen Ausnahmen, befragt werden mussten. Mitarbeiter-Gruppen, bei denen der Austrittsgrund bekannt war, oder Mitarbeiter, deren Anonymität ihrer hohen Stellung wegen nicht hätte garantiert werden können, blieben von der Befragung ausgeschlossen. Im Prinzip wurden aber alle von der Problemstellung direkt Betroffenen, soweit es praktisch und psychologisch möglich war, befragt. Eine Kontrollgruppe war bei dieser Untersuchung erforderlich und wurde nach Kriterien der Ähnlichkeit mit Austretenden sowie durch den Zufall bestimmt (s. Rossel, 1967, S. 40).

Bei Betrieb C war vor allem die Methodik für die Wahl der Probanden ausschlaggebend. Fragen nach dem Führungsstil hätten prinzipiell zwar allen Mitarbeitern gestellt werden können, doch erwies sich der Likert-Fragebogen als schwer verständlich. Er konnte damit nur von den gebildeteren Angestellten beantwortet werden.

Im Gegensatz zu spezifischen Umfragen nehmen allgemeine Umfragen Probleme von allgemeinem Interesse auf. Es müssen damit alle Mitarbeiter Gelegenheit erhalten, "mitzusprechen". Organisatorisch scheint dies bei Grossbetrieben möglich. Wie die Betriebe A und B zeigen sind Umfragen bei 2'500 Mitarbeitern

ohne weiteres durchführbar. Bei Ford USA wurden über 5'000 Fragebogen 1976 ausgewertet und analysiert ¹²⁾. Die Grenze der Festlegung der Zahl von Mitarbeitern, die an einem solchen Projekt teilnehmen können, ist heute nicht mehr von der Verarbeitung abhängig. Mit der Entwicklung von Computern und speziellen Programmsets bereitet die Auswertung einer Befragung grosser Populationen keine allzu grossen Schwierigkeiten mehr.

Es gibt aber ein anderes, wichtigeres Kriterium, welches für die Festlegung der Befragungsteilnehmer ausschlaggebend ist. Die Umfrage soll letztlich den Mitarbeitern durch ein ausführliches Feedback die Möglichkeit geben, am anschliessenden Aktionsgestaltungsprozess teilzunehmen (s. Kap. 3.5). Dies geschieht durch Besprechung der Umfrageergebnisse in kleinen Gruppen, was Folgen auf die Bestimmung der Teilnehmerzahl hat. Vor der Umfrage steht damit die Frage, in welchem Ausmass solche Sitzungen nach der Befragung durchgeführt werden können. Bei einer Umfrage (1976/1977) der IBM Schweiz wurde gezeigt, dass bei 2'500 Mitarbeitern solche Gruppenbesprechungen dezentralisiert stattfinden konnten, und schliesslich von allen Abteilungen her konsolidierte Aktionspläne vorlagen (s. Kap. 3.5.3.3).

Wenn solche Feedback-Sitzungen aus irgendwelchen Gründen nicht gleichzeitig im ganzen Betrieb durchgeführt werden können, dann stellt sich das eigentliche Problem in der Wahl der Teilnehmer. Einerseits muss die allgemeine Umfrage als Mitspracheinstrument allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, andererseits gibt es eine Grenze, bei welcher Feedback und gemeinsame Aktionsplanung zu aufwendig werden und das normale Betriebsgeschehen empfindlich stören würden. Die Lösung, die hierzu in amerikanischen multinationalen Unternehmen praktiziert wird, ist die abwechslungsweise Befragung von Mitarbeitern verschiedener Arbeitsbereiche. Sie führen einen längeren Befragungszyklus ein, der z.B. 6 bis 10 Jahre dauert, und in

welchem nacheinander die Situation verschiedener Abteilungen geklärt wird. Der Fragebogen enthält dabei oft eine bestimmte Anzahl Kernfragen, die das gesamte Unternehmen betreffen und Teil eines langfristigen Projekts sind. Daneben werden für jeden Arbeitsbereich spezifische Fragen gestellt, die gleich nach Abschluss der jeweiligen Abteilungsbefragung in Feedback-Sitzungen bearbeitet werden und anschliessend direkt in die Aktionsplanung des betreffenden Arbeitsbereichs eingehen.

Ein Beispiel dazu gibt die Xerox (o.J.). Der systematische Umfrageeinsatz begann bei den Verkaufsabteilungen, um sich von dort aus auf andere Gebiete auszubreiten. Inzwischen wird in jedem Haupt-Zyklus mindestens eine Abteilung jeder Region befragt. Es werden also Umfragen auf einer "zone by zone basis" durchgeführt.

Die Firma Ford ¹³⁾ wählt hingegen nach dem Random-Verfahren 5 % aller Mitarbeiter aus allen einheimischen Tätigkeitsbereichen für die Umfrage aus.

Equitable ¹⁴⁾ befragt alle 2 Jahre eine Stichprobe von 20 % aus der Gesamtpopulation, regt aber in den dazwischenliegenden 20 Monaten die einzelnen Abteilungen an, selbst extensive Umfragen durchzuführen, denen dann Feedbacks in kleinen Gruppen folgen.

Die Zufallsstichprobe ist bei der allgemeinen Umfrage aber nicht angemessen, denn es wird dabei nicht berücksichtigt, dass im Umfrage-Zyklus alle Mitarbeiter befragt werden sollen. Zudem, an wen würde sich dann das Feedback richten? An alle, die aktiv teilnahmen oder auch an Nicht-Teilnehmer? Die abwechselungsweise Befragung in Abteilungen scheint für das anschliessende Feedback günstiger zu sein. Hier erhält jeder Mitarbeiter im Lauf eines Zyklus die Gelegenheit, sich mit den existierenden Problemen auseinanderzusetzen und anschliessend zu deren Lösung einen aktiven Beitrag zu leisten. In

einigen amerikanischen Unternehmungen ist die Betriebsumfrage auf diese Art und Weise institutionalisiert, und jeder Mitarbeiter kommt im Lauf eines jeden Zyklus zu Wort.

Für Schweizer Unternehmungen stellt sich das Problem Stichproben- oder Gesamtpopulation-Befragung nicht in dem Ausmass wie für die "Multinationalen". Es kann in der Regel die gesamte Belegschaft gleichzeitig befragt werden. Die einzige Schwierigkeit stellen hier grössere Arbeiterpopulationen dar. Auch sie müssen Gelegenheit zur Teilnahme erhalten. Es besteht hier die Möglichkeit, einzelne Arbeiter zu interviewen oder, wenn der Aufwand zu gross wird, diese in Gruppen unter beratender Leitung den Fragebogen ausfüllen zu lassen.

Es ist hier abschliessend festzuhalten, dass die Umfrage und damit ein Mitspracherecht nicht einzelnen Mitarbeitergruppen oder -repräsentanten vorbehalten sein darf. Die Wahl einer repräsentativen Stichprobe mag bei öffentlichen Umfragen angebracht sein, sie ist es jedoch nicht bei "partizipativen" Umfragen in Betrieben.

3.3.2 Wahrung der Anonymität

Alle Betriebsumfragen, ob schriftlich oder im Interview, werden anonym durchgeführt. In manchen Unternehmungen gilt die Anonymität der Teilnehmer als das wichtigste Prinzip bei der Durchführung der Umfrage. Die Mitarbeiter sollen frei ihre Meinung äussern können, im Wissen, dass diese anonym ist und vertraulich behandelt wird.

Generell ist es aber so - und Datenverarbeiter wissen es am besten -, dass eine Rückverfolgung zu einzelnen Umfrageteilnehmern möglich ist. Mit den demographischen Angaben und den Bezeichnungen der Abteilungen und Arbeitsgruppen, z.B. mit Codes (s. Betrieb A), wäre die Lokalisierung eines Mitarbei-

ters nicht allzu schwierig. Würde hingegen ein solches Vorkommnis oder auch nur die Anstrengung dazu irgendwie bekannt, dann ginge die Brauchbarkeit des Instruments für den betreffenden Betrieb verloren.

Die Wahrung der Anonymität von Umfrageteilnehmern wird in Informationsbriefen, der Hauszeitung und der Einleitung zur Umfrage selbst oft mehrmals betont. Das Hervorheben allein genügt jedoch nicht. Die Umfrageleiter müssen weitere Einzelheiten zum Auswertungsvorgehen bekannt geben, wie z.B. die kleinste Grösse auszuwertender Gruppen. Bei Xerox (o.J.) wird diese mit 7, bei IBM (vgl. Dunnington, 1975) mit 8 angegeben. Equitable (1975) erfasst hingegen nur Gruppen mit 50 und mehr Mitarbeitern. Zusätzlich werden den Mitarbeitern die Codes erklärt, damit sie sehen, wieweit eine Analyse möglich ist. Dennoch stellt die Anonymitätsfrage ein gewisses Problem bei fast jeder Umfrage dar und wird mehr oder weniger deutlich demonstriert. Howe (1974) beschreibt: "The question of anonymity, raised again and again by skeptical employees, was answered satisfactorily after the task force members quizzed consultants about their tabulating and reporting procedures" (S. 20).

Ausführliche Aufklärung kann das Misstrauen der Mitarbeiter unter Umständen zerstreuen. Gelingt dies nicht, dann dürfte dafür eine grundlegende Störung der Vertrauensbeziehung von den Mitarbeitern zum Management verantwortlich sein.

Wie die folgenden Beispiele zeigen, handelt es sich aber im Normalfall nur um wenige Mitarbeiter, die eine Identifikation befürchten (wobei nichts über den Beweggrund der nicht-antwortenden Mitarbeiter bekannt ist).

Im Beispiel des Betriebes A wurden neben den demographischen Fragen die erwähnten Codes eingesetzt (auf dem Antwortblatt), um kleinere Mitarbeitergruppen bis auf 10 Personen, jedoch

nicht weniger, identifizieren zu können. Die Aufklärung der Mitarbeiter über die Zusammensetzung der Codes (sofern sie danach fragten) genügte vielen Mitarbeitern, um die Anonymitätsgarantie nicht mehr anzuzweifeln. Einige Personen kontaktierten jedoch den Personalforscher und wiesen ihn darauf hin, dass durch die Kombination von demographischen Antworten und von Codes eine Identifikation möglich sei. Einige wenige Mitarbeiter schnitten im weiteren den Code auf ihrem Antwortblatt aus.

In Betrieb B wurden ähnliche Kommentare laut. Einige Mitarbeiter äusserten die Vermutung, die zufälligerweise unterschiedlichen Briefmarken auf den vorfrankierten Antwortcouverts würden in Kombination mit dem Orts-Poststempel auf die Identität des Teilnehmers schliessen lassen.

Die Frage der Anonymität ist jedoch immer nur für wenige der Mitarbeiter ein Problem, und scheint von Faktoren wie Persönlichkeit und Bildungsstand abhängig zu sein. Zudem ist die Anonymitätsproblematik nicht speziell untersucht worden und damit nicht statistisch nachgewiesen. Sie findet ihren Ausdruck in vereinzelten Gerüchten und Anfragen zweifelnder Mitarbeiter. Es wäre vielleicht eine Untersuchung wert, inwieweit eine solche Problematik in einem Unternehmen existiert und vor allem, ob sie eventuell stillschweigend zur Nicht-Teilnahme an einer Umfrage führt.

Ob die Anonymität zu einem Problem wird oder nicht, hängt vom Organisator der Umfrage ab sowie von den früheren Erfahrungen der Mitarbeiter mit der Unternehmungsleitung und dem Management. Autokratische Betriebe werden mehr Probleme haben als andere. Es ist deshalb wichtig darzulegen, dass mit der Umfrage ein Interesse an der Meinung des Kollektivs besteht, hingegen nicht an den Einzelantworten.

Das Unternehmen muss sich schliesslich zur Einhaltung einiger Regeln bekennen, wie dies beispielsweise in der IBM Corporation geschieht: "...the survey system provides an assurance of confidentiality and anonymity. The value of an opinion survey is dependent on the frankness and honesty of employee responses. For this reason, IBM goes to great lengths to protect the source of the responses. For example:

- No one in management actually sees the documents completed by the employees.
- Once data has been processed, the answer sheets and write-in comments are destroyed.
- Individual responses to multiple choice questions are combined with other responses for reporting purposes. If there are fewer than eight employees in a given group, the manager does not get a report with percentage breakdowns. The data generated by a fewer than eight group is frequently combined with another similar unit to make a total of eight or more.
- Although the use of write-in comments varies widely, they are, typically, paraphrased or summarized in a manner that will obscure the identity of the author.
- Demographic information such as age, length of service, sex, education etc. is used only by personnel research and higher management to better understand the views of large groups. For example, such information allows management to make comparisons between the view of men and women employees, new and long service employees, etc." (Dunnington, 1975, S. 10/11).

Hier wurde kurz aufgezeigt, in welcher Form sich Anonymitätsprobleme zeigen und wie ihnen Organisatoren begegnen. Da sich diese Problematik aber nur vereinzelt manifestiert, ist sie bisher nicht näher untersucht worden.

3.3.3 Durchführungsart und Beteiligungsquote

Die Beispiele in Teil 2 haben auf mögliche Formen der Befragungsart bereits hingewiesen: Schriftliche Befragung durch Versand der Fragebogen nach Hause oder an den Arbeitsplatz, Ausfüllen des Fragebogens schriftlich in einem Raum gemeinsam oder schliesslich Formen des Interviews.

Das Interview ist am aufwendigsten für die Unternehmung. Hierzu müssen die Teilnehmer aber nicht lese- oder schreibgewandt sein. Schriftliche Umfragen stellen bekanntlich höhere Ansprüche. Es fällt vor allem den gebildeten und mit der Unternehmung stark identifizierten Mitarbeitern leicht, die Initiative zum Beantworten eines Fragebogens zu ergreifen, wie folgendes Beispiel aus Betrieb B zeigt. Dort wurden 2'095 Personen zur Teilnahme aufgefordert, davon 66 % männliche und 34 % weibliche Angestellte. Die Analyse der demographischen Fragen zeigte hierzu, dass die Ergebnisse zu 75 % von Männern und zu 25 % von Frauen stammten, ein Verhältnis, das der Belegschaftszusammensetzung nicht ganz entspricht. Desgleichen waren Mitarbeiter, die mindestens im Besitz einer Matur waren, übervertreten. Insgesamt waren 66 % der Antwortenden Angestellte, 20 % Kader, 8 % höheres Kader und der kleine Rest verteilte sich auf Arbeiter, Lehrlinge und Praktikanten. Das gesamte Kader hatte proportional gesehen häufiger geantwortet als die übrigen Mitarbeiter. Die demographische Analyse zeigte weiterhin, dass das Kader im Durchschnitt auch ein höheres Ausbildungsniveau aufwies als der Durchschnitt der übrigen Mitarbeiter.

Zur höheren Beteiligung der Männer ist anzunehmen, dass ihre Identifikation bei höherem Bildungsniveau und starker Aufstiegsorientiertheit mit dem Unternehmen besser ist. Dadurch wurden sie auch mehr zur Umfragebeteiligung motiviert als Frauen. Die Beteiligung der Frauen, meist Sekretärinnen oder Teilzeitbeschäftigte ohne Karrierechancen, war entsprechend geringer.

Die allgemeine Beteiligung bei Betriebsumfragen liegt zwischen 50 und 75 %. Viele Unternehmen legen nun aber grossen Wert auf eine hohe Beteiligungsquote bei der Umfrage. Verschiedene Massnahmen mit Aufforderungscharakter zur Teilnahme werden deshalb ergriffen. In der Regel wird versucht durch den Begleitbrief über Ziel und Zweck so zu informieren, dass das Interesse daran gesteigert wird. Es werden auch Räume zur Verfügung gestellt, in welchen die Mitarbeiter gleichzeitig gemeinsam die Antwortbogen ausfüllen können. Dabei steht der Personalforscher oder ein Task-Force Mitglied für Erklärungen zur Verfügung. Damit wird nicht nur Mitarbeitern, die Verständnisschwierigkeiten haben, die Teilnahme erleichtert, sondern es fühlen sich mehr Mitarbeiter aufgefordert, sich einmal in diesen Raum zu begeben. Voraussetzung ist aber, dass ihre Vorgesetzten dies auch tun. Andere Mitarbeiter schätzen eine unabhängige Arbeitsweise und erhalten die Gelegenheit den Fragebogen an ihrem Arbeitsplatz oder zu Hause auszufüllen. Diese vielseitigen Erleichterungen für die Mitarbeiter können die Beteiligung steigern. Die beste Methode ist jedoch wahrscheinlich, der aktive Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter in Organisation und Durchführung der Umfrage.

Die höchste Teilnahmequote wurde mit dem Interview bei der SBB erreicht. Es nahmen dort fast 100 % der gewählten Mitarbeiter teil, und nur 2 Mitarbeiter verweigerten die Aussage. Die Begründung liegt jedoch in diesem Fall nicht im methodischen Vorgehen allein, sondern im Betroffensein der Mitarbeiter durch das vorliegende Problem. Zudem führt das Beamtenprinzip zur Einstellung, dass die Teilnahme an solchen Untersuchungen eine Dienstsache und daher Pflicht sei. Bei nicht-staatlichen Unternehmungen dürfte damit auch die Beteiligung an einem Interview geringer sein, wenn auch höher als bei schriftlicher Befragung.

Die hohe Beteiligung an einer gesamtunternehmerischen Umfrage ist, nicht nur wegen der Repräsentanz der Resultate, sondern auch, weil mit der Teilnahme an der Umfrage der Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ausgedrückt wird, wünschbar. Sie stellt zudem noch einen Indikator für das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmungsleitung dar.

Abschliessend dazu lässt sich festhalten, dass die Beteiligungsquote bis zu einem gewissen Grad durch Methode und Situation der Befragung beeinflussbar ist, im wesentlichen jedoch von der Einstellung der Mitarbeiter zum Management und damit zum Unternehmen abhängt. Doch kann auch hierzu, wie zur Anonymitätsproblematik, recht wenig ausgesagt werden. Wie bei politischen Abstimmungen oder bei Meinungsumfragen unter Verbrauchern ist hier unklar, unter welchen Bedingungen jeweils die Beteiligung am höchsten ist. Offen bleibt auch, wieso 25 % und mehr Mitarbeiter in der Regel an einer Betriebsumfrage nicht teilnehmen. Sind dies die besonders Unzufriedenen oder ist ihre Identifikation mit der Unternehmung derart gering, dass sie an ihrer Weiterentwicklung nicht interessiert sind? Wären nicht gerade von dieser Seite besonders kritische Hinweise zu erwarten? Es gibt hierzu einige offene Fragen, deren Abklärung unter Umständen Hinweise auf Mängel des Umfragesystems erbringen könnte.

3.4 Auswertung der Ergebnisse

Die Resultateauswertung führt von der einfachen Häufigkeitsauszählung der Antworten über kompliziertere multivariable Analysen zur Interpretation der Ergebnisse. Sie soll im folgenden von verschiedenen Seiten, nämlich ihrer Organisation, ihrer statistischen Prozesse und ihrer Datenverarbeitung aus betrachtet werden, um schliesslich zur Diskussion des Interpretationsvorganges zu gelangen.

3.4.1 Ziele

Die Ergebnisse der Meinungsumfrage sollen eine Basis schaffen, um kritische Zustände im Unternehmen durch gezielte Aktionen zu verbessern.

Die Ziele, die mit der Auswertung der Umfrage angestrebt werden, sind:

- a) Generelle Sichtung der vorliegenden Daten (Computerprintouts)
- b) Erkennen der Problem- und Zufriedenheitsbereiche (statistische Signifikanzwerte)
- c) Suchen nach Problemursachen (multivariable Analysen, Interpretation, Kommunikation)
- d) Feedback an Vorgesetzte und Mitarbeiter
- e) Planung gezielter Aktionen

Für die Erreichung dieser Ziele sollten als Hilfsmittel zur Verfügung stehen:

- 1. Computer-Printouts mit Rohdaten
- 2. Statistisch verarbeitete Resultate
- 3. Ordnungsmittel wie demographische Fragen, Fragenkategorien, Codezuteilungen für Untergruppen
- 4. Schriftliche Kommentare der Mitarbeiter

Das erste Ziel des Analyseprozesses ist damit, die Hilfsmittel zu beschaffen und ihren Gegenstand zu verarbeiten.

3.4.2 Datenverarbeitung und statistische Analyse

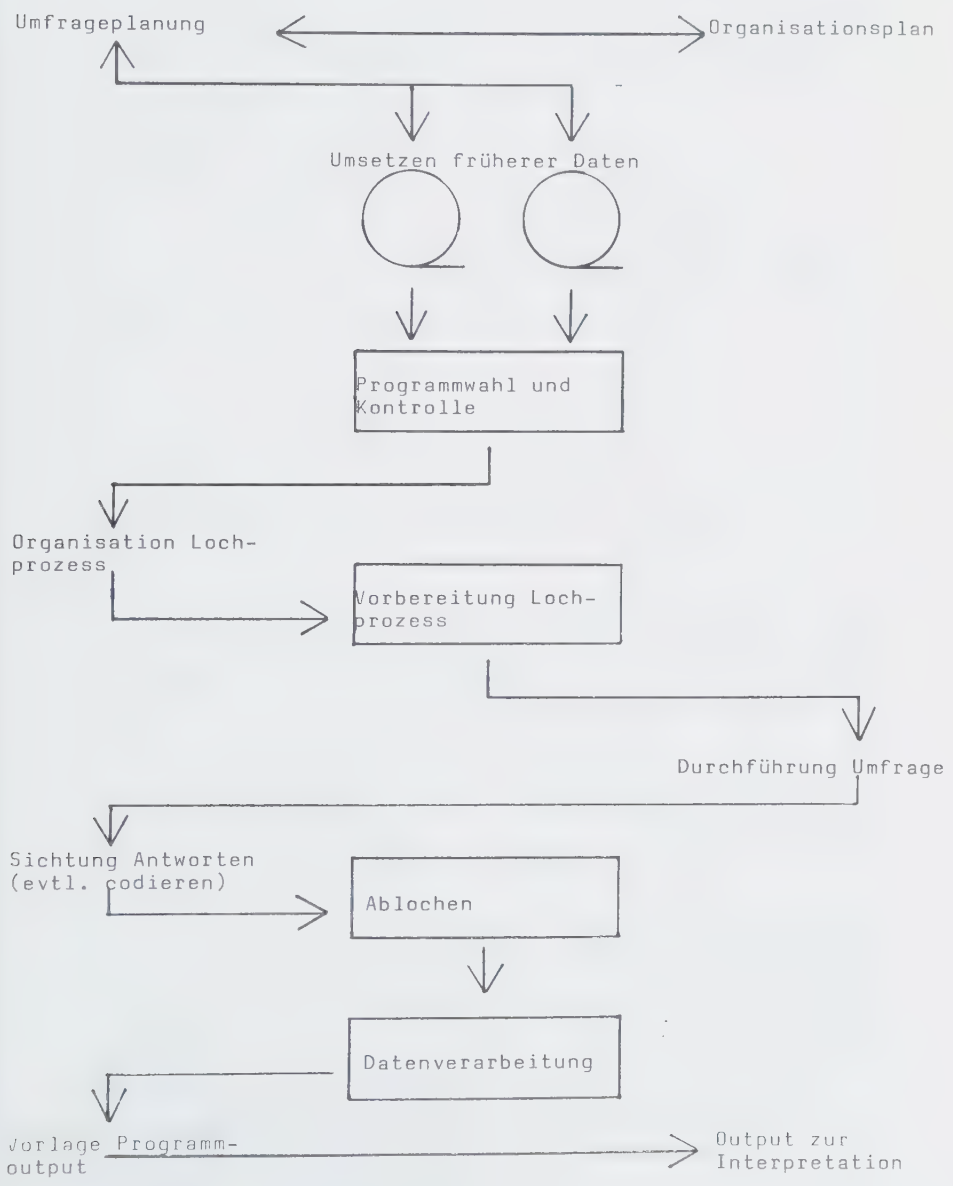
Unter der Analyse von Umfragedaten wird hier der Prozess von der Sichtung der Antworten bis zum Vorliegen der Resultate in einer Form, die eine anschliessende Interpretation und Diskussion erlaubt, verstanden. Das Ziel der Datenverarbeitung ist es, die Daten so gut wie möglich einer weiterführenden Analyse zugänglich zu machen, welche eine Untersuchung des verarbeiteten Produktes auf seine Beziehungen zu den Hypothesen und Theorien ermöglicht.

Die Vorbereitung des Auswertungsprozesses beginnt, wie nebenstehende Zeichnung zeigt, bereits in der Zeit vor der Befragung (siehe Fig. 8).

Zur Umfrageplanung gehört die besprochene Zielbestimmung und die Formulierung von Hypothesen, welche Kriterien für den Auswertungsprozess festlegen. Die Frage, welche Informationen die Auswertung beschaffen soll, wird damit bereits vor ihrer Erhebung besprochen. Die konkreten Zielsetzungen bestimmen schliesslich die Wahl der Programme¹⁵⁾. Vor deren Einsatz müssen gewisse Arbeiten ausgeführt werden, wie z.B.: Sichten der Fragebogen, eventuell Codierung der Antworten und Erstellen der Datenbelege. Die Prozesse können je nach vorhandenen eigenen Mitteln (Spezialisten, Geräte) intern oder extern geschehen. Bei interner Verarbeitung müssen eventuelle Vertrauensprobleme der Mitarbeiter vermehrt als bei externer beachtet werden.

Je nach Wahl eines bestehenden Programmpaketes kann der Personalforscher auch ohne viel Programmierkenntnisse verschiedene Operationen durchführen. In Tabelle 2 sind im Vergleich die

Personalforschungs- stelle, Task-Force, usw.	Informationssysteme	Umfrage
---	---------------------	---------



Analysefähigkeiten dreier Systeme, die für Auswertungen von Umfragen verwendet werden können, aufgeführt:

Tab. 2: Eine Auswahl von Analyseprogrammen in den Systemen

<u>Analysefähigkeiten</u>	<u>Systeme</u>		
	DATA-TEXT	SPSS	OSIRIS
Häufigkeitsverteilungen und statistische Masszahlen	X	X	X
Mehrdimensionale Tabellen und Assoziationsmasse	X	X	X
Graphische Darstellung bivariater Verteilungen	X	X	X
Produkt-Moment-Korrelationen	X	X	X
Rangkorrelationen	X	X	X
Faktorenanalyse:			
- Hauptkomponentenverfahren	X	X	X
- Orthogonale Rotationen	X	X	X
- Schiefwinklige Rotationen	X	X	X
"Automatischer Interaktions- -Detektor" (Kontrastgruppen- analyse), Multiple Klassifikationsanalyse			X
Multiple schrittweise Regression	X	X	X
Einfache Varianzanalyse:			
F-, t-tests	X	X	X
Multiple Varianzanalyse	X	X	X

(Auswahl und Ergänzung von Analyseprogrammen aus: Allerbeck, 1972, S. 19-20, Tab. 1, Analyseprogramme in den Systemen)

Solche Programmpakete weisen jedoch noch Nachteile auf. Unternehmen, die häufig Umfragen durchführen, ziehen es deshalb oft vor, eigene Programme zu entwickeln oder entwickeln zu lassen. Hierzu werden zusätzliche Fachkräfte benötigt. Die Aufgabe des Personalforschers beschränkt sich darauf, dem Programmierer das Problem vorzulegen, und anzugeben, welche Informationen der Output enthalten muss. Das Ziel dabei ist, möglichst benützerfreundliche, flexibel gestaltete Programme zu entwerfen. Die Outputs müssen anschliessend jedem Laien in kurzer Zeit erklärbar sein und alle Informationen enthalten, die für die Begutachtung der Resultate gebraucht werden, ohne dass weitere Berechnungen (z.B. Signifikanztests) selbst ausgeführt werden müssen.

Für die grundlegende Analyse muss ein Programm damit mindestens folgende Informationen liefern:

- Angaben zur jeweiligen Frage und ihren Antwortalternativen.
- Bezeichnung der Einheiten, für welche Resultate präsentiert werden, z.B.: Gesamtbelegschaft - Abteilung - Untergruppe, und schliesslich Aufgliederung bis zur kleinsten erfassten Gruppe. (Bei Gruppen mit weniger als 10 Teilnehmern sollen die Resultate aus Anonymitätsgründen unterdrückt werden).
- Angabe der Zahl gültiger sowie ungültiger Antworten sowie auch unbeantworteter Fragen.
- Aufzeichnung der prozentualen Antwortverteilung für jede der angegebenen Gruppen.
- Notierung des Mittelwertes, der den "Schwerpunkt" der beobachteten Werte darstellt.
- Signifikanzberechnungen zwischen den Mittelwerten je zweier Gruppen (t-Test). Ist selten für alle Fragen möglich, da z.B. Multiple-choice Fragen keine Mittelwertsberechnungen erlauben.
- Berechnung der Standardabweichung, welche die Variabilität des gemessenen Merkmals angibt. (Je kleiner die Streuung, desto eindeutiger die Aussage).

Es kann nach Bedarf die Häufigkeitsverteilung auch noch graphisch dargestellt werden. Beim Vergleich mit Ergebnissen verschiedener Umfragejahre werden damit Unterschiede auf den ersten Blick erkennbar. Zusätzlich kann auch noch der Trend zahlenmässig ausgedrückt werden. Denkbar ist auch die Berechnung der Differenzen zwischen Antworten der verschiedenen Gruppen, also der Angabe der Differenz zwischen den Resultaten einer bestimmten Gruppe mit der ihr übergeordneten Gruppe - mit Signifikanzüberprüfung der Unterschiede.

Je nach den Anforderungen, die an die Output gestellt werden, braucht es mehrere Programme. So z.B. eines, welches vor allem den Vergleich zwischen verschiedenen Umfragejahren ausführt und graphisch darstellt, daneben eines, das die prozentuale Verteilung für jede einzelne Gruppe sowie für grössere Einheiten berechnet. Mit den genannten Punkten ist eine grundlegende Auswertung sowie das Einkreisen der Problembereiche möglich.

Die statistische Behandlung der Antworten, hier mit Programmen ausgeführt, erfüllt damit zwei Funktionen: Einmal können die Informationen sinnvoll strukturiert werden, andererseits ist es möglich, Zufallsresultate auszuschalten. Sie führt damit zu einer soliden Ausgangsbasis für Interventionen (vgl. Gendre, 1969).

Die statistische Auswertung einer Umfrage wird sich selten auf das einfache Ordnen der Datenmenge, also auf das Berechnen der Häufigkeiten und Verteilungen (Mittelwerte, Standardabweichungen) beschränken. In der Regel erfordert die mit der Umfrage verbundene Zielsetzung Aufschluss über die Signifikanzen und die Vertrauensintervalle der erhaltenen Werte und meistens auch über die Beziehungen der verschiedenen Antworten (Meinungen) zueinander. Somit muss die Anwendung statistischer Prüfverfahren, Korrelationsberechnungen und multivariater Analyseverfahren in Betracht gezogen werden. Neben

der deskriptiven Statistik, die zur Erkenntnis des Allgemeinen und des Typischen in der statistischen Menge ausreicht, werden damit Verfahren der induktiven, bzw. der Inferenz-Statistik herangezogen. Diese ermöglichen eine Beurteilung der einzelnen Daten und erlauben, Schlussfolgerungen zu ziehen. Indem damit Ansätze zu Erklärungen von Umfrageresultaten angeboten werden, ist ein tieferes Verständnis der Ergebnisse möglich, und der Vermutungsbereich wird bei der Interpretation eingeengt.

Im folgenden soll nun kurz auf drei Verfahren der induktiven Statistik, die Korrelations-, Faktoren- und Regressionsanalyse, eingegangen werden, während die beschreibende Statistik sowie übrige Verfahren der analytischen Statistik nicht weiter verfolgt werden.

Die Basis für die Faktorenanalyse bildet die Korrelationsberechnung. Sie liefert in sich Informationen über Zusammenhänge zwischen mehreren Items. Anders ausgedrückt wird erforscht, ob zwischen einzelnen oder mehreren Variablen aus dem Fragebogen ein inhaltlicher Zusammenhang oder eine Abhängigkeit besteht. Dieser Frage kann mit der Analyse von Korrelationen der Items untereinander nachgegangen werden. Die Korrelation gibt dabei den Grad des Zusammenhangs zwischen zwei Zufallsvariablen an. Eine zwischen +1 und -1 liegende Zahl gibt Auskunft über Intensität und Richtung einer Beziehung zwischen zwei Variablen. Ist der Korrelationskoeffizient gleich 0, dann besteht keine Beziehung.

Die Korrelationsanalyse lässt wohl Gemeinsamkeiten in der Beantwortung zweier Items untersuchen, doch kann sie nichts über den ursächlichen Zusammenhang aussagen. Hier führt die statistische Methode der Faktorenanalyse etwas weiter, indem sie gestattet, sinn- und bedeutungsvolle Gruppen von Variablen auf mathematisch-statistisch gesichertem Weg zu bilden.

"Studying a factor analysis of a set of data with a step-by-

-step increasing of the number of factors rotated is like focussing a microscope on an object. At first, when the number of factors is small, the picture is blurred and not understandable. Then, gradually, factors start to dissolve themselves into interpretable components. After passing the optimal number of factors, components dissolve themselves still further, but now the interpretable relationships begin to disappear and the picture desintegrates and becomes unclear again. There is an obvious subjectivity in this process, as there is in any application of factor analysis and, although it is often forgotten, in many applications of statistics. For the purposes of exploration, however, factor analysis is as useful to the student of organizations as the microscope is to the biologist" (Hofstede, 1970, S. 121).

Hofstede (1970) weist damit auf den subjektiven Anteil der Faktorenanalyse hin, behält ihr jedoch vor, ein brauchbares Instrument der Organisationsanalyse zu sein. Es ist jedoch einschränkend dazu festzuhalten, dass die Faktorenanalyse nicht erlaubt, die bei einer Umfrage interessierenden kausalen Einflüsse zu studieren (vgl. Porchet, 1974). Nach Hofstätter (1967) kann von der Faktorenanalyse schliesslich nicht mehr erwartet werden als eine gedankliche Ordnung. Sie ist damit aber für die weitere Arbeit von heuristischem Wert.

Vor allem für wissenschaftliche Studien im Zusammenhang mit Betriebsumfragen wird auch noch die Regressionsanalyse eingesetzt. Mit ihr kann eine Variable aus einer anderen Variablen desselben Elements vorhergesagt werden. Will sich der Sozialforscher nicht nur mit dem Vorhersagewert einzelner Prädiktorvariablen begnügen, dann muss er die komplexere Methode der multiplen Regression anwenden. Dieses Verfahren erlaubt ihm "...die Kriteriumsvariable simultan zu den Prädiktorvariablen in Beziehung zu setzen, also eine gemeinsame und damit bessere Vorhersage zu gewinnen" (Gaensslen & Schubö, 1973, S. 95). Führt er die multiple Regression schrittweise durch, so kann er jeweils die vorhersagekräftigsten Prädiktoren auswählen.

Die hier beschriebenen multivariablen Verfahren sind für die praktisch ausgerichtete Zielsetzung von Betriebsumfragen nicht von grossem Nutzen. Dennoch werden sie im Zusammenhang mit Betriebsumfragen oft angetroffen, denn sie sind für die häufig vom Personalforscher in eigener Initiative untersuchten spezifischen theoretischen Fragestellungen interessant.

Will der Praktiker hingegen nicht bei der Häufigkeitsauszählung bleiben, aber auch nicht auf eines der drei oben genannten Verfahren zurückgreifen, dann gibt es für ihn eine weitere Möglichkeit der Datenanalyse. Es handelt sich dabei um das Verfahren der "automatischen Interaktionsdetektion", auch Kontrastgruppenanalyse oder "tree analysis" genannt. Wie Allerbeck (1972) betont, kommt diesem Verfahren "...nach der statistischen Theorie keineswegs ein auch nur annähernd vergleichbarer Rang zu wie Verfahren der Faktorenanalyse oder der multiplen Regression" (S. 125). Dieses Verfahren wird jedoch gerne bei der Analyse von Daten der Sozialforschung angewendet. "Die Abkürzung AID beschreibt indessen zutreffend, zu welchem Zweck das Programm meistens verwendet wird: angesichts der Daten- und Beziehungsfülle ratlos, wendet sich der Forscher hilfesuchend an den Computer" (Allerbeck, 1973, S. 126).

Das Programm AID ("Automatic Interaction Detector") wurde 1964¹⁶⁾ von Sonquist und Morgan aus zwei Gründen entwickelt: Einmal war es die Ueberzeugung, dass multivariable statistische Verfahren oft der Analyse umfangreicher Daten aus Meinungsumfragen nicht angepasst sind und zweitens, dass ein mehrskaliger Digitalcomputer mehr leisten kann als einfache und schnelle Additionsrechnungen. Den beiden Forschern schien es wünschenswert, simultane Effekte von 30 - 40 Variablen erfassen zu können, ohne vorangehende Annahmen zur Linearität, zu den Interaktionen und zur Normalität treffen zu müssen.

Das diesen Vorstellungen entsprechend entwickelte Programm ist für eine Datenauswertung gedacht, welche mehr erreichen sollte

als die Präsentation einer deskriptiven Statistik, jedoch nicht unbedingt spezifische Hypothesen testen muss. In dieser Situation besteht das Problem in der Bestimmung der Variablen, welche zum gefragten Phänomen in Beziehung stehen und für welche die Daten gesammelt wurden. Es muss überprüft werden, unter welchen Bedingungen und durch welchen intervenierenden Prozess die Beziehung entstand, wobei eine angemessene Kontrolle der Fehler eingeschaltet werden muss. Praktisch wird eine der Variablen im Programm als abhängige Variable betrachtet. Die folgende Analyse verwendet einen nichtsymmetrischen¹⁷⁾ Abzweigungs- ("branching") -Prozess, der auf varianzanalytischen Techniken beruht, um die Stichprobe in eine Anzahl Untergruppen aufzuteilen, welche die Varianz der abhängigen Variable maximal erklären (vgl. Klein, Kraut & Wolfson, 1971).

Ein besonderer Vorteil des AID ist schliesslich, dass die Zusammenhänge der unabhängigen Variablen zur abhängigen Variablen, damit also die Streuung ihres Wertes, graphisch dargestellt werden kann. Ein solcher Output bietet damit eine einfache und übersichtliche Interpretationsgrundlage¹⁸⁾.

In dieser Beschreibung wurde auf die statistischen Analysen, denen im Rahmen von Betriebsumfragen am häufigsten begegnet wird, aufmerksam gemacht. Es wurde auch gezeigt, dass die multivariablen Analysen zwar interessante Auswertungen ermöglichen, jedoch für die praktische Zielsetzung von relativ geringem Wert sind. Hingegen können Korrelationsanalysen neben den einfachen statistischen Tests auf Problemkomplexe hinweisen, die später Diskussionsschwerpunkte bilden. Mit dem AID können weitere Zusammenhänge dargestellt werden.

Alle diese statistischen Analysen haben den Zweck, die Resultateinterpretation zu erleichtern, indem sie Erklärungsansätze bieten. Fragwürdig ist hingegen die Ermittlung der Kausalität mit statistischen Methoden. Die Abklärung der Ursachen bestimmter Phänomene ist Aufgabe der Interpretation, die sich nicht allein auf die statistische Auswertung stützen kann.

3.4.3 Interpretation

Die Interpretation, d.h. (lat.) die Auslegung, Deutung und Erklärung von Ergebnissen, ist eng mit der Analyse der Resultate verbunden und will "...durch Verknüpfung mit bereits vorhandenen Erkenntnissen die allgemeinere Bedeutung des Materials aufspüren" (Jahoda, Deutsch & Cook, 1974, S. 271). Mit der Interpretation wird vor allem in der Hermeneutik gearbeitet, wo sich Vermutungen und Widerlegungen gegenseitig ablösen. Zum Verstehen kommt man dabei nach Popper (1973) über subjektive, persönliche und psychologische Vorgänge. Die Interpretation bzw. die Deutung "...kann ein subjektiver Zustand des Verstehens sein, aber auch ein Gegenstand der dritten Welt¹⁹⁾, insbesondere eine Theorie" (Popper, 1973, S. 183). Zu dieser dritten Welt von Popper (1973) gehört die wissenschaftliche Erkenntnis; sie ist damit eine "...Welt der objektiven Theorien, Probleme und Argumente" (S. 125).

Diese Bemerkung zum Interpretationsbegriff aus philosophischer Sicht, erlaubt auch, die komplexe Bedeutung der Situation im vorliegenden Fall zu beurteilen. Einerseits führt die Datenanalyse mit Annahme oder Ablehnung der Ausgangshypothesen zu einem objektiven Verständnis der Umfrage-Aussagen, andererseits spielen bei deren Deutung auch subjektive Prozesse mit. Die wissenschaftliche Vorgehensweise allein garantiert deshalb die richtige Interpretation des Endprodukts noch nicht. Die Interpretation muss sich zwar an Fakten halten, kann aber nicht völlig auf Vermutungen verzichten, womit sie objektive und subjektive Komponenten enthält. Es darf aber während der Interpretationsphase nie vergessen werden, zwischen Vermutungen und Befunden deutlich zu unterscheiden, wie Noelle (1963) betont. Bis erstere überprüft werden können, ist den Inspirationen mit Vorsicht zu begegnen.

Im folgenden soll der Interpretationsvorgang bei Betriebsumfragen zuerst in praktischer Hinsicht betrachtet werden, dann folgen

Ausführungen zu den Grenzen der Interpretation und den zu ergreifenden Vorsichtsmassnahmen.

3.4.3.1 Praktisches Vorgehen

Das Ziel von Datenanalyse und Interpretation ist es, gemeinsam nach Zusammenhängen und deren Erklärung zu suchen. Dazu dienen die Umfragedaten sowie bekannte Theorien, wobei auch die persönlichen Erfahrungen der Interpretatoren einfließen. Die deskriptive Analyse der Daten sowie ihre Korrelation kann dazu Zusammenhänge aufzeigen. Die Ermittlung der Kausalität ist statistisch kaum möglich, und damit eine Aufgabe der Abklärungen im Zusammenhang mit der Interpretation.

In praktischer Hinsicht gibt es grob gesehen zwei Vorgehensweisen. Die eine, bisher kaum praktizierte, ist, den Mitarbeitergruppen direkt die Computerprintouts auszuhändigen und ihnen die Weiterverarbeitung unter Anleitung zu überlassen. Bei der üblichen Vorgehensweise wird hingegen eine Task-Force aus Mitarbeitern oder Vorgesetzten unter der Leitung des Personalforschers mit dieser Aufgabe betraut. Sie untersuchen die vorliegenden Daten auf ihre Bedeutung hin, um anschliessend der Geschäftsleitung die wichtigsten Ergebnisse zu präsentieren und Problemschwerpunkte für die Information der Mitarbeiter auszuwählen.

Zu diesem Zweck stehen ihnen in der Regel folgende Unterlagen und Hilfsmittel zur Verfügung:

1. Einfache statistische Auswertung (Häufigkeitsverteilungen, Korrelationen)
2. evtl. einfach dargestellte Ergebnisse multivariabler Analysen
3. Freiwillige, schriftliche Kommentare der Mitarbeiter

4. Theorien und daraus abgeleitete Hypothesen für die Umfrage (vermittelt durch den Personalforscher)
5. Erfahrene Betriebsrealität und daraus abgeleitete Hypothesen für die Umfrage

Neben den aus der Ausgangstheorie und den Erfahrungen abgeleiteten Hypothesen werden, wie Schrader (1971) notiert, Hypothesen aus dem vorliegenden Datenmaterial hergeleitet, die erst aufgrund der Datenerhebung formuliert werden konnten. Der erste Schritt ist damit die Betrachtung der Ergebnisse im Hinblick auf die Ausgangsfragestellung und als zweites muss im Datenmaterial nach weiteren Aussagen gesucht werden, die zwar keine direkten Schlussfolgerungen erlauben, jedoch zu neuen Hypothesen führen, die in weiteren Untersuchungen abgeklärt werden können.

Die Auswertung der Resultate geht vom Allgemeinen zum Speziellen. So werden zuerst für die Gesamtunternehmung und die grossen Gruppen, die Resultate auf signifikante Werte hin untersucht. Mit dem Auffinden statistisch signifikanter Antwortitems können die Problem- und Zufriedenheitsbereich identifiziert werden. Diese werden anschliessend gewichtet, d.h. die Abteilungsresultate werden mit jenen der Gesamtunternehmung und den zugehörigen Untergruppen verglichen. Dabei kann sich zeigen, dass ein signifikanter Wert durch extreme Aussagen einer einzigen Untergruppe verursacht sein kann. Die signifikanten Bereiche werden damit lokalisiert. Zusätzlich kann ein Vergleich mit früheren Umfragen Aufschluss über den Entwicklungstrend geben. Die Berücksichtigung von Korrelationen erlaubt schliesslich weitere Schlüsse in bezug auf ein festgestelltes Problem, wenn auch keine Kausalitätsaussagen.

Typischerweise analysierte Untergruppen sind eingeteilt nach:

- Abteilung
- Status
- Anstellungsdauer
- Alter

- Geschlecht
- Arbeitsgruppe
- Position
- Spezialisationsbereich

Von besonderer Wichtigkeit ist die Auswertung bis auf die kleinste Arbeitsgruppe, sofern die Anonymität des Einzelnen dabei gewahrt werden kann. Im Hinblick auf das Feedback und die Aktionsplanungsphase müssen Ergebnisse für möglichst kleine Betriebseinheiten vorhanden sein.

Howe (1974) beschreibt die Interpretation der Umfrageresultate durch eine Task-Force. Jedem Mitglied wird ein konzentrierter Bericht mit den Ergebnissen der Umfrage zugestellt, desgleichen allen Vorgesetzten. Zudem haben alle Zugang zu den Computerprintouts. Die Umfrageberater erklären der Task-Force den Bericht und vermitteln ihnen zusätzliche, zum Verständnis notwendige, Informationen. Daraufhin wird die Task-Force in Gruppen aufgeteilt, von denen jede einen spezifischen Fragenbereich zu bearbeiten hat. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit einem sachverständigen Mitarbeiter der Personalabteilung. Die Gruppen halten anschließend verschiedene Sitzungen ab, um die vorgefundenen Probleme zu diskutieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Es zeigt sich dabei, dass Laien unter erfahrener Anleitung, die Datenauswertung selbst in die Hand nehmen können, sofern sie eine Erklärung der Computeroutputs und Hinweise bezüglich eines systematischen Vorgehens erhalten.

3.4.3.2 Grenzen der Interpretation

Zum beschriebenen Vorgehen stellt sich nun die Frage, ob Antworten aufgrund der statistischen Auswertung zuverlässig interpretiert, d.h. ihre Aussagen richtig gedeutet werden können.

Wie Viteles (1953) schreibt, ist die Analyse der Daten sehr viel schwieriger als ihre Sammlung. Er stellt fest, dass die Befunde

verschieden gedeutet würden. Das weise bis zu einem gewissen Grad auf die Verwendung unterschiedlicher Bezugsrahmen bei der Interpretation hin. Seiner Ansicht nach sind zwei Gründe dafür verantwortlich, nämlich das "Research design" und Reliabilität/Validität des Messinstrumentes. Diese Faktoren werden im wesentlichen durch die Anstrengungen vor der Befragung bestimmt, jedoch immer im Rahmen der Möglichkeiten, die das Umfrageinstrument überhaupt bietet.

Um ein zutreffendes Bild von der Situation im Betrieb (Betriebsklima) zu erhalten, muss das Forschungskonzept, auf welchem das Umfragemodell und das Instrument aufbauen, sorgfältig konstruiert sein. Wie schon im Kapitel zu den Zielsetzungen gesagt, können die erhaltenen Ergebnisse nur unter Bezugnahme auf die Hypothesen und die Zielsetzungen im weiteren Sinn bedeutungsvoll sein. Allzu oft werden aber in Betriebsumfragen Hypothesen nicht explizit formuliert, sondern erst die Daten gesammelt und im Nachhinein Bezug auf beliebige Theorien genommen. Ein Beispiel von Athanasiou (1969) erläutert diese Aussage in einem vergleichbaren Fall. Seine Kritik bezieht sich auf die Beeinträchtigung der Aussagekraft von "work related attitude scales" durch das Fehlen einer gründlichen theoretischen Ableitung vor der Erhebung. "In many studies the rationale for relating a group of items to some criterion is arrived at after data analysis. This is analogous to gauging the accuracy of a shotgun by analyzing only those pellets which hit the target. While such an approach can yield some results, it is frequently as important to know why and how many of the other pellets did not reach the target" (Athanasiou, 1969, S. 80). Diese anschauliche Darstellung ist auch ganz für die Konzeption und Interpretation von Betriebsumfragen zutreffend. Ein angemessenes Forschungskonzept ist für Umfragen mit praktischer Zielsetzung vorher festzulegen, und sorgfältige Planung erhöht die Wahrscheinlichkeit, mit den Ergebnissen sinnvolle Aussagen zu erhalten. Nach Holm (1976) muss aber mit der Versuchung des Sozialforschers gerechnet werden, Hypothesen nach der empirischen Erhebung so zu formulieren, dass

sie durch die erhaltenen Daten bestätigt werden. Das gilt selbstverständlich nicht nur für Sozialforscher.

Neben dem Forschungskonzept sind bei der Resultateanalyse die Reliabilität und Validität von Umfragen zu beachten. Von einer zuverlässigen Methode wird erwartet, dass sie bei wiederholter Anwendung zu irgendeinem Zeitpunkt möglichst ähnliche oder identische Resultate liefert. Die Zuverlässigkeit eines Fragebogens kann durch dessen wiederholte Anwendung und den Vergleich der jeweils erhaltenen Ergebnisse überprüft werden. Diesem Vorgehen steht jedoch die Unklarheit, inwieweit die Erinnerung an den ersten Durchlauf die Antworten der zweiten Befragung beeinflusst, im Wege. Hofstede (1972b) meint aber, dass bei schriftlichen Umfragen viele Personen sehr schnell vergessen, wie sie geantwortet haben. Statt mit dem Test-retest-Verfahren wird auch mit der Methode der Testhalbierung (s. Lienert, 1969) gearbeitet. Dieses Vorgehen ist nur möglich, wenn zu einem Thema zwei oder mehr Fragen gestellt werden. Deren Ergebnisse werden für jede einzelne Person pro Testhälfte ermittelt und anschliessend ihr Korrelationsgrad beurteilt.

Nur vereinzelt nehmen Personalforscher die Aufgabe auf sich, den Zuverlässigkeitsgrad des verwendeten Fragebogens abzuklären, und dann meist, weil derselbe Fragebogen für mehrere Umfragen verwendet werden soll. In diesem Fall besteht in der Regel die Absicht, damit zuverlässig Veränderungen über eine gewisse Zeit hinweg festhalten zu können.

Wie Roach und Davies (1973) dazu feststellen, wurde bisher kaum abgeklärt, ob beobachtete Veränderungen auch wirklich die Mitarbeitereinstellungen betreffen und nicht etwa die mit verschiedenen Items gemessenen Dimensionen. Sie sind deshalb dem Problem nachgegangen und versuchten, die Stabilität der Struktur von Mitarbeitereinstellungen, die im Abstand von 10 Jahren gemessen wurden, durch eine Faktorenanalyse zu überprüfen. Mit dem Ergebnis ihrer Untersuchung konnten sie eine bemerkenswerte Stabilität

der Faktorenstruktur über eine längere Periode hinweg, nachweisen. Werden nun die Faktorenladungen der Items als Mass der intrinsischen Validität betrachtet, dann kann durch diese Ergebnisse auf eine stabile Item-Validität geschlossen werden. Roach et al. (1973) schliessen aus ihrer Studie, dass ein solches Instrument wiederholt verwendet werden könne und die Veränderungen in Intensität oder Richtung der gemessenen Einstellungen legitim sind und nicht etwa aufgrund einer Veränderung der Faktorenstruktur zustande kommen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung weisen damit auf die Möglichkeit hin, mit einem Fragebogen Veränderungen von Einstellungen zuverlässig zu erfassen.

Die Validität ist von der Reliabilität abhängig. Sie sagt aus, ob tatsächlich das gemessen wird, was zu messen vorgegeben wird. In bezug auf Veränderungen von Einstellungen hat obiges Beispiel gezeigt, dass diese zuverlässig erfasst werden können. Wie steht es nun mit dem Inhalt des Fragebogens, der Messung verschiedener Faktoren des Betriebsklimas? Die Validität geht davon aus, dass unter dem jeweiligen Konstrukt dasselbe verstanden wird. Ein möglicher Weg, die Validität einzuschätzen ist, die eigenen Messungen einem Aussenkriterium gegenüberzustellen. Die kriteriumsbezogene Validität von Befragungen schliesst aber einen erheblichen Unsicherheitsbereich ein, da unabhängige Aussenkriterien fehlen (vgl. Anger, 1969). Stattdessen wird oft auf die Konstruktvalidität eines Fragebogens geachtet und versucht, den Fragebogen für die Identifikation bestimmter Charakteristika der untersuchten Gruppen einzusetzen. Wie Lienert (1969) dazu bemerkt, stehen Theorie und Empirie dabei in enger wechselseitiger Beziehung.

Die Validität eines Fragebogens ist schwierig zu messen und stellt ein ungelöstes Problem dar. Ihr Erfassungsgegenstand, die Einstellungen der Mitarbeiter zu bestimmten Aspekten des Betriebsklimas, ist selten konstant. Wie Schmidtchen (1973) dazu feststellt, sind die Einstellungen nur Momentaufnahmen in einer bestimmten Situation und die Urteile sind mit Gefühlswerten ver-

bunden. Die jeweilige Einstellung zu einer bestimmten Situation wird zudem noch ungenügend zu erfassen gesucht. In der Regel wird in einer Betriebsumfrage eine bestimmte Dimension nur durch wenige Items gemessen, da gleichzeitig Fragen zu vielen verschiedenen Dimensionen des Betriebsklimas gestellt werden wollen. Dabei darf der Fragebogen nicht zu umfangreich werden. Eine hinreichende Validität eines Fragebogens besteht aber nur bei einer repräsentativen Auswahl von Items zum untersuchten Gegenstand.

Das Gültigkeitsproblem allgemeiner Betriebsumfragen ist damit nicht lösbar, da sie ihrem Charakter entsprechend zu viele Dimensionen gleichzeitig messen wollen. Eine gute Validität aber fordert, dass zu einer bestimmten Dimension genügend Items erfasst werden. Das Gültigkeitsproblem in der Sozialforschung überhaupt ist gemäss Holm (1976) so schwer lösbar, dass es nicht verwunderlich ist, wenn in vielen Unternehmen diese Frage übergangen wird.

Zur Erfassung von Einstellungen mit einem Fragebogen schrieben schon Lewin und Cartwright (1963): "Allmählich geben wir die Idee auf, dass die Antwort auf einem Fragebogen oder in einem Interview der Ausdruck für Tatsachen ist. Langsam lernen wir sie als Reaktionen auf Situationen aufzufassen, die teils durch die Frage, teils durch die allgemeine Situation dieses Individuums bestimmt werden" (S. 200).

Der Skeptizismus zum Problem der Validität verbaler Daten allgemein, gleichgültig ob gesprochen oder geschrieben, zeigt sich nach Galtung (1969) in den drei Dimensionen: latent versus manifest, Aussage versus Gedanke und Aussage versus Verhalten.

Die erste Dimension, inwieweit die verbale Aussage die "wahre" Situation einer Person in einer Einstellungsdimension angibt, ist für ihn keine Frage der Validität. Der latente Teil ist ein Konstrukt, das überhaupt erst durch manifeste Indikatoren Gegenständlich werden kann. Deshalb ist er nicht zur Kontrolle des

manifesten Teils geeignet. Die zweite Dimension bezieht sich auf die soziale Wünschbarkeit von Antworten. Was von Individuen als "sozial erwünscht" angesehen wird, ist dabei nach Sherif und Sherif (1969) abhängig von den Bedingungen, unter welchen eine Erhebung durchgeführt wird. Dieser Punkt ist im Betrieb u.a. mit der Anonymitätsfrage und dem Vertrauen in die Geschäftsleitung gekoppelt. Unter günstigen Umständen wird er nicht so schwer ins Gewicht fallen, wie wenn der Mitarbeiter glaubt, Identifikation und anschliessend unangenehme Konsequenzen fürchten zu müssen.

Zum dritten Punkt stellt sich die Frage, inwieweit Aussagen und Handlungen generell gekoppelt sind. "Words may be defined as being epiphenomenal, as belonging to a sphere of the ideal, where as deeds are reality" (Galtung, 1969, S. 125). Je nachdem, wie eine Person ihr Verhalten beschreibt, ist entsprechendes Handeln mehr oder weniger wahrscheinlich. So erlaubten nach Galtung (1969) spezifische statt allgemeine Beschreibungen und eine Bezugnahme auf die Gegenwart, kürzliche Vergangenheit oder nahe Zukunft höhere Erwartungen an eine Konsistenz.

Unterschiede in der Gültigkeit von verschiedenen Fragebogen können zudem noch auf die Art der Fragen zurückgeführt werden. "Unterscheidet man zwischen 1. Tatsachenfragen, 2. Beurteilungsfragen (d.h. solchen, bei denen der Befragte ein bewusst subjektives Urteil abgeben soll), 3. Einstellungsfragen und 4. Meinungsfragen, so ist diese Reihenfolge zugleich die Folge abnehmender Gültigkeit" (Kahn, 1952, S. 51; zit. nach Scheuch, 1967b, S. 179). Nach Lazarsfeld (1935) kann ein weiteres Phänomen, die "tacit assumptions", genannt werden. Lazarsfeld wies damit schon früh auf die Grenzen der Gültigkeit von Fragebogen hin und verlangte die zusätzliche Durchführung von Experimenten. Seiner Ansicht nach ist es oft unmöglich, sicher abzuklären, welche stillschweigenden Annahmen der Antwortende in Gedanken hatte. Ein Experiment würde hierzu Tatsachen ans Licht bringen. Bei der Betriebsumfrage scheint statt einem Begleitexperiment die direkte Konfrontation mit den Antwortenden sinnvoll, wodurch die Bedeutung der verschiedenen Aussagen abgeklärt werden könnte.

Nicht zuletzt muss in diesem Zusammenhang auf bewusste Fälschungen von Antworten oder auf "response sets" im Fragebogen aufmerksam gemacht werden.

Mit der Fragebogenmethode sind damit einige Schwierigkeiten verbunden, die eine Interpretation der Resultate nicht ohne weiteres zulassen. Das liegt einerseits an der hier besprochenen ungenügenden Validität von Fragebogen, andererseits an der Unzulänglichkeit statistischer Methoden für Abklärungen zur Kausalität verschiedener Variablen. Das Studium der Datenlisten darf damit nur ausnahmsweise direkt zu Aktionen führen. Eine Kritik an den Betriebsumfragen, so wie sie heute noch vielfach gehandhabt werden, setzt an diesem Punkt an: Datenanalyse und Interpretation würden gleich zu Aktionen führen, statt dass der Vermutungscharakter der Interpretationen berücksichtigt würde und Ueberprüfungen bei den Mitarbeitern nach sich zieht. Dies gilt auch für den Fall, dass Kommentare während der Analyse zugezogen werden. Diese freiwilligen schriftlichen Kommentare aus dem Fragebogen sind nicht repräsentativ für die Meinung der Mitarbeiter zu einem bestimmten Problem, obgleich sie oft auf mögliche Erklärungen für die Ursachen von Problemereichen hinweisen. Bei der Betriebsumfrage besteht jedoch im Gegensatz zu den öffentlichen Umfragen die Möglichkeit, statt auf die schriftlichen Kommentare zurückzugreifen, die Problemursachen im Gespräch mit den Mitarbeitergruppen direkt abzuklären, ein Vorgehen, auf das noch zurückzukommen ist. Vorerst soll in Ergänzung zu den Vorkehrungen, die vor der Befragung mit einer sorgfältigen Fragebogenkonzeption getroffen werden, auf Massnahmen hingewiesen werden, die Bedingung zur Vorbeugung nachträglicher Resultatverfälschung sind.

Es ist erstens notwendig, dass die Begutachter (Task-Force, Manager, Mitarbeiter) über vorgekommene Fehler im Verlauf der Umfrage umfassend informiert werden. Würden diese verschwiegen, so wäre eine angemessene Interpretation und Auswertung der Untersuchungsergebnisse nicht möglich (vgl. Lin, 1976). Beeinflussende Variablen während des Umfrageprozesses und ihre Effekte auf die

Umfrageergebnisse müssen kontrolliert und für die Interpretation festgehalten werden.

Als zweites muss auf die Bedeutung signifikanter Ergebnisse hingewiesen werden, und zwar in einem weiteren Sinn als nur in ihrer statistischen Aussagekraft. Ein signifikantes Resultat sagt an sich noch nichts über die wahre Situation aus. Es müssen verschiedene Aussenkriterien zur Abklärung der Bedeutung eines solchen Ergebnisses herangezogen werden. Ob zum Beispiel eine signifikante Differenz für das Unternehmen und seine Belegschaft bedeutungsvoll ist, hängt davon ab, für welche Gruppe der signifikante Wert ermittelt wurde, wieviele aus dieser Population geantwortet haben, wie das Ergebnis im Verhältnis zu anderen Gruppen und zur Gesamtbelegschaft aussieht, usw. . Gegenstand von Analyse und Interpretation ist damit die Ermittlung der praktischen und sozialen Bedeutung einzelner Resultate. Ihre statistische Signifikanz gibt nur den Anstoss zu weiteren Ueberlegungen, die sich vorerst auf die Ausgangshypothesen und ihren praktischen oder theoretischen Bezugsrahmen stützen. Dann ist es notwendig, die Resultate in Beziehung zum weiteren industriellen und sozialen Hintergrund zu setzen (vgl. Viteles, 1953). Im Rückblick auf die systemtheoretischen Betrachtungen zeigt sich, dass die Offenheit der Grenzen eines Systems wie der Unternehmung, diese weite Orientierung notwendig macht. Es gibt Einflüsse ausserhalb des jeweiligen Betriebes, die auf dessen Mitarbeiter einwirken können.

Ein dritter Punkt betrifft die Generalisierung der Aussagen aufgrund von Umfrageresultaten. Im Verlauf des Interpretationsprozesses kann die Information, von welcher Gruppe die einzelnen Aussagen stammen, verloren gehen; damit die Aussagekraft einzelner Ergebnisse über- oder unterbewertet werden. Die Verallgemeinerung der Ergebnisse kann aus mangelnder Exaktheit, aus Unwissen oder bewusst geschehen. Jedenfalls lässt sich auch bei Betriebsumfragen feststellen, was Dahrendorf (1974) zur Soziologie im allgemeinen konstatiert: "Zwischen dem tabellarischen Bericht über

Resultate der Meinungsforschung und der soziologischen Veröffentlichung besteht ein unbestrittener Unterschied, der vor allem in der Verallgemeinerungsabsicht gesucht werden darf" (S. 113). Da die Computer-Printouts bei Betriebsumfragen vielfach von Nicht-Spezialisten beurteilt werden, ist der Personalforscher für deren sachgerechte Einführung und spätere Kontrollen verantwortlich. Die Resultate der Interpretation sollen schliesslich nicht die Meinung des Interpretators widerspiegeln, sondern jene der ausgewerteten Gruppe. Dabei können nicht nur Task-Force-Mitglieder, also Laien, fehlgehen, sondern auch der Personalforscher, wenn er seine eigene Person durch Ueberschätzung der Resultate wichtig machen will: "Even the man in academic work may have a bias (possibly unconscious) to favor, a point to prove, an axe to grind" (Huff, 1954, S. 121).

Damit kommt der vierte und letzte Punkt zur Beachtung. Eine Bedeutung für das Ergebnis der Interpretation hat jener, der diese vornimmt. Viteles (1953) macht im Fall der Psychologen darauf aufmerksam, wie deren professionelle und persönliche Neigungen Einflüsse auf den Inhalt der Interpretationen haben. Unterschiede in der sozialen Perspektive, verursacht durch Erziehung und Erfahrungen, führen unbeabsichtigt zu unterschiedlicher Beurteilung der Resultate. Daneben spielen mangelndes Sachverständnis und bestimmte individuelle Motive der Auswertenden bei der Verzerrung von Umfrageergebnissen eine Rolle. Aus verschiedenen versteckten Meinungen ergeben sich auf amateurpsychologischem Weg persönliche Erklärungen der identifizierten Probleme: "Not surprisingly, these hidden meanings are frequently designed to serve the apparent ends of those who think them up" (Sirota, 1974, S. 26).

Es kann hiermit festgehalten werden, dass die in der Resultateauswertung aufgefundenen kritischen Bereiche unterschiedlich betrachtet werden können. Weder der Forscher, noch das Management, noch die Mitarbeiter dürfen alleine bestimmen, welches die wirkliche Bedeutung der einzelnen Ergebnisse ist. Vielmehr ist es unerlässlich

lich, zum gegenseitigen Austausch von Informationen und Vermutungen auf jeden Involvierten zur Diskussion zurückzugreifen. Als Beispiel zu einem Informationsaustausch sei eine Aussage aus der Auswertungsanleitung der Equitable Versicherungsgesellschaft (1974) angeführt: "If the meaning of any question seems vague, ask several employees for the way they interpreted the item" (S. 5). Idealerweise müssten statt einer Task-Force oder einigen ausgewählten Vorgesetzten alle Mitarbeiter an der Problemidentifizierung teilhaben können. Nur diese können bestätigen, ob ihre Aussagen im Fragebogen richtig verstanden worden sind. In der durchschnittlichen Betriebsumfrage können die einzelnen Themen nicht so ausführlich untersucht werden, dass sich Zusammenhänge vollständig und eindeutig zu erkennen geben. Dasselbe gilt für das Erfassen von Ursachen der Problem- und der Unzufriedenheitsbereiche. Wenn nicht weitere, speziell auf ein Problem ausgerichtete Untersuchungen stattfinden sollen, dann gilt es hier, direkten Kontakt mit dem Mitarbeiter aufzunehmen. Ein entsprechender Ansatz entwickelt sich in einigen amerikanischen Unternehmen, die durch sogenannte "Feedback-Meetings" nicht nur ihre Mitarbeiter informieren, sondern auch mit ihnen über die Bedeutung der Ergebnisse diskutieren, nach Ursachen von Unzufriedenheitsbereichen forschen und gemeinsam Lösungswege suchen.

3.5 Feedback und Aktionsplanung

In den folgenden Kapiteln sollen verschiedene Unklarheiten in bezug auf die Gestaltung der Abschlussphase der Betriebsumfrage aufgezeigt und besprochen werden. Oft werden solche gar nicht erkannt. Die Umfrage ist, wie bereits gesagt (s. Kap. 3.1), mit einer Resultatepräsentation an die Geschäftsleitung, eventuell einer Informationsbroschüre an die Mitarbeiter, für viele abgeschlossen. Die weitere Berücksichtigung der Resultate bleibt damit der Initiative einiger weniger Manager vorbehalten. Wie Getschmann (1974) zu dieser Situation sagt, soll man "...aber die Finger von der Mitarbeiterbefragung lassen, wenn man nicht den Mut hat, aus den dann vorliegenden Ergebnissen Konsequenzen zu ziehen" (S. 308). Die Umfrage ist nach der Resultateanalyse und ihrer Präsentation auf Management-Ebene nicht abgeschlossen, sondern verlangt weitere Konsequenzen. Aus diesem Grund soll hier aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten die Umfrage im weiteren bietet. Dazu gehören sowohl das Feedback wie die Aktionsplanung. Beide sind - in der Form, wie sie hier vorgestellt werden - neuere Entwicklungen im Zusammenhang mit Betriebsumfragen.

3.5.1 Definition und Bedeutung der Begriffe

3.5.1.1 Umfrage-Feedback

Der Begriff Feedback stammt aus der Kybernetik und steht für das deutsche Wort Rückkoppelung. Der Rückkoppelungsmechanismus dient der Regelung und Anpassung eines Systems. Als erster Regelungsvorgang ist der Fliehkraftregler aus dem Jahre 1786 (Steinbuch, 1973) bekannt. Hier wurden erstmals Input und Output miteinander so gekoppelt, dass eine Selbststeuerung des Systems erfolgte. Die Regelung eines Systems erfordert damit Rückkoppelungsvorgänge, die vom Output zum Input zurückführen und damit das System steuern sowie dessen Beeinträchtigung durch Störungen verhindern.

Wie im ersten Kapitel zur Systemtheorie dargestellt, ist die Unternehmung ein System, deren Ist- und Soll-Werte beispielsweise im sozialen Bereich durch die Umfrage erfasst und verglichen werden können. Die Betriebsumfrage wurde aufgrund dieser Vergleichsfunktion als Regler definiert. Damit die Regelung aber funktioniert, dürfen die Rückkoppelungsvorgänge nicht gestört oder verhindert werden. Sonst kann ein System sein Verhalten nicht regulieren.

Chin (1976) umschreibt die Funktion des Feedback in einem System folgendermassen: "Concrete systems are never closed off completely. They have inputs and outputs across the boundary; they are affected by and in turn affect the environment. While affecting the environment, a process we call output, systems gather information about how they are doing. Such information is then fed back into the system as input to guide and steer its operations. This process is called feedback" (S. 95).

Mit der Betriebsbefragung ist nun ein Feedback an das Element Mensch im System Organisation verbunden, damit dieses sein Verhalten korrigieren kann, was seinerseits Auswirkungen auf andere Elemente des Systems, die organisatorischen Variablen, hat. Konkret bedeutet dies vorerst eine Resultatepräsentation an die Geschäftsleitung, auf die hier nicht eingegangen wird, und die Information der Mitarbeiter.

In praktischer Hinsicht wird unter dem Umfragefeedback nicht nur ein Informationsprozess verstanden. Vielmehr beinhaltet dieser Begriff die drei Komponenten:

- Präsentation der Daten
- Sitzungen verschiedener Organisationsfamilien
- Analyse des Interaktionsprozesses durch Gruppenmitglieder
(vgl. Miles, Hornstein, Callahan, Calder & Schiavo, 1970).

Nach dem Beispiel eines Umfragefeedback von Mann (1957) liegt die Betonung bei der Diskussion von "facts and figures" in einer aufgabenorientierten Atmosphäre (Katz et al., 1966, S. 419). Die

Gruppenmitglieder versuchen die Probleme zu analysieren und mögliche Ursachen zu identifizieren, um sich anschliessend auf die Problemlösungen zu einigen. Damit sind es die Mitarbeiter selbst, die die Interpretation der Umfrageergebnisse vornehmen. Das Umfragefeedback besteht jedoch nicht einfach aus einer Liste tabulierter Daten, sondern ist "...a relatively complex guidance method which draws upon the device of the questionnaire survey to upgrade and make more complete, rational, and adequate a process inherent in social organizations" (Bowers & Franklin, 1974, S. 221).

Das "Survey Feedback" ist eine in der Organisationsentwicklung anerkannte Methode der Veränderung. Ausgerichtet auf die Individuen in der Organisation, kann es bei ihnen Einstellungs- und Verhaltensänderungen bewirken, vorausgesetzt, dass es nicht angstausslösend ist. Entsprechend dem Beitrag der Umfragedaten zur Diagnose der Organisation als funktionierendes soziales System wird bei der Einführung von Veränderungen auch von "Survey Guided Development" (Bowers et al., 1974) gesprochen (s. dazu weiter Kap. 3.5.2).

Das Feedback als Mittel zu Einstellungs- und Verhaltensveränderungen ist noch nicht lange bekannt, obschon es in früheren Experimenten, wie heute im Rückblick feststellbar, eine Rolle gespielt haben muss. Parsons (1974) stellt beispielsweise fest, dass Rückkoppelungsinformationen an die Mitarbeiter bereits im Hawthorne-Experiment gegeben wurden. In den Berichten dazu wird dieser Tatsache jedoch keine besondere Bedeutung zuerkannt. Nach Parsons (1974) wurde beim "Relay Assembly Test Room"-Experiment den Arbeiterinnen klar gemacht, dass sie versuchen sollten, ihre Output-Rate zu erhöhen. Er schliesst daraus: "But even if the other demand characteristics of the experiment had not implied instructions to work faster, the frequent feedback of information about output rates would have done so" (Parsons, 1974, S. 929).

Das Feedback über die Ergebnisse der eigenen Arbeit scheint damit zu Leistungsverbesserungen zu führen. Vroom (1967) unternahm den Versuch, die psychologischen Grundlagen dieses Phänomens abzuklären. Seiner Ansicht nach sind folgende drei Funktionen des Feedback dafür verantwortlich: "Increases in the amount of knowledge of results received by a person performing a task or job may (1) increase the probability of arousal of correct expectancies concerning the consequences of actions for successful task performance, (2) increase the strength of correct and decrease the strength of incorrect expectancies concerning the consequences of actions for successful performance, and (3) increase the valence of successful performance" (Vroom, 1967, S. 239).

Nach einer Umfrage beziehen sich die drei Funktionen selten unmittelbar auf die eigene Arbeit allein, sondern auch auf das Verhalten im Unternehmen allgemein, je nachdem, welche Dimensionen bei der Befragung untersucht und im Feedback diskutiert werden.

Floyd Mann und seine Kollegen des "Institute for Social Research" der Universität Michigan haben als erste das Feedback bei Umfragen für Verbesserungen in der Organisation eingesetzt (vgl. Katz et al. 1966; Nadler, 1976). Das Ergebnis ihrer Versuche war, dass in Abteilungen, die Feedback erhielten, die Mitarbeiter Einstellungen und -wahrnehmungen, durch eine zweite Befragung überprüft, sich in positiver Richtung verändert hatten. Positive Veränderungen des Organisationsklimas wurden auch in anderen Untersuchungen festgestellt. Nadler (1976, S. 180) zitiert zwei Untersuchungen, die eine aus einer Schule (Brown, 1971, 1972), die andere aus 23 Unternehmungen, in welcher sechs verschiedene Interventionsbedingungen, darunter das Feedback, überprüft wurden (Bowers, 1975). In beiden Studien konnten positive Veränderungen in den Einstellungen zur Organisation nachgewiesen werden. Nadler (1976) stellt zu Bowers' (1975) Untersuchung fest: "Survey feedback was the only treatment associated with large,

across-the-board, positive changes in organizational climate, as measured by questionnaires" (S. 180) im Vergleich mit den Interventionen "...interpersonal-process consultation, task-process consultation, laboratory training, data handback, and no treatment" (S. 180).

Positive Folgen anlässlich eines Umfragefeedback scheinen festzustehen. Ihr Ausmass und ihre Stärke sind hingegen recht unterschiedlich und von verschiedenen, bis heute ungenügend abgeklärten, Faktoren abhängig.

Klein et al. (1971) unternahmen den Versuch, die grundlegenden Bedingungen für ein erfolgreiches Feedback abzuklären. Sie studierten in einer natürlichen experimentellen Situation die Folgen von Umfragefeedback bei zwei Populationen. Den am Experiment teilnehmenden Organisationen wurde empfohlen, Umfrageresultate durch Manager der untersten Ebene, in Gruppensitzungen ihren Mitarbeitern mitteilen zu lassen und aufkommende Probleme gemeinsam zu behandeln. Nicht alle Organisationen befolgten diese Empfehlung. Damit bestand die Möglichkeit des Vergleichs von vier Situationen, nämlich: a) kein Feedback, b) nur schriftliches Feedback, c) Feedback-Meetings auf allen organisatorischen Ebenen und d) Variationen anderer Feedbackformen. Die Reaktionen auf die verschiedenen Bedingungen von Umfragefeedback wurden durch Fragebogen gemessen. Struktur und Prozess der Feedback-Meetings wurden für die folgende Analyse als unabhängige Variablen betrachtet, wobei sich ersterer auf externe oder Kontextmassnahmen bezieht, letzterer hingegen auf die gruppeninterne Dynamik (s. Fig. 9).

Die ersten Befunde von Klein et al. (1971) ergaben:

- 1) "For both populations and for each dependent variable, meetings were more effective than written reports, and feedback, regardless of mode, was more effective than no feedback ($p < .01$ in every case)" (S. 500).

- 2) "Employees were more satisfied with the feedback and managers perceived more utilization of the results when line management, rather than a personnel department representative, fed the data back ($t=2.30$ and 2.97 , respectively)" (S. 500).
- 3) "In general, people who receive their own unit's data are more likely to be more satisfied with the feedback" (S. 500).
- 4) "Higher satisfaction with feedback is found among those employees and managers who have had more than one meeting devoted to such feedback ($t= 3.38$ and 1.88 , respectively), though three ore more meetings do not appear to be significantly superior to two meetings" (S. 501).
- 5) "All of the process variables are highly related to the dependent measure (F's range from 18.14 to 89.98), though they are higher for the relationships between process and satisfaction than between process and perceived utilization" (S. 501).

Diese ersten Befunde dienten den Untersuchern als Hypothesen für eine anschliessende Faktorenanalyse, die mit dem AID-Programm (s. Kap. 3.4.2) ausgeführt wurde. Die abhängigen Variablen waren hierfür die Ergebnisse der Umfrage zur Zufriedenheit mit dem Feedback und der wahrgenommenen Verwertung von Umfrageresultaten. Im Endergebnis der Analyse lagen zwei relevante Prozessvariablen, Kommunikation und Engagement vor. Die Kommunikation sagt dabei besser die Zufriedenheit mit dem Feedback vorher, während das Engagement ein Indikator für die wahrgenommene Verwertung von Umfragedaten ist. Ein Unterschied diesbezüglich zeigte sich zwischen den beiden Populationen insofern, als dass die Zufriedenheit der Manager mit dem Feedback enger mit der Wahrnehmung einer praktischen Verwertung der Daten verbunden war als jene der Mitarbeiter. Die grössere Zufriedenheit der Manager mit einer Information, die sie anschliessend praktisch verwerten können, erklären sich die Autoren (Klein et al., 1971) durch die Orientierung dieser Gruppe auf ein Fällen von Entscheiden hin.

Aus dieser Untersuchung ist damit abzuleiten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Feedback von bestimmten Prozessen abhängt, nämlich vor allem von der Kommunikation und vom Engagement, das sich im Hinblick auf die Resultateverwertung entwickelt. Für die Durchführung von Feedback-Sitzungen ist weiterhin die Feststellung interessant, dass die Prozessvariablen nicht unabhängig sind, sondern durch Variationen von Strukturvariablen, die einen grossen Einfluss auf Kommunikationsaspekte und das Ausmass des Engagements haben, moderiert werden können.

Die Untersuchung von Klein et al. (1971) ergibt damit folgendes Modell eines Umfrage-Feedback (s. Fig. 9):

Dependent
variable

Satisfaction with feedback
or
Perceived utilization of
survey results

Moderator
variable

Process

Familiar
Explain
Encourage discussion
Significant problems
Provide solutions

Independent
variable

Structure

How
Who
Number of meetings
Kind of information

Fig. 9: Feedback Komponenten

(aus: Klein, Kraut, Wolfson, "Feedback Model", 1971, S.508)

Diese Studie zeigt, dass Feedback alleine nicht genügt. Es kommt darauf an, wie die Mitarbeiter über die Umfrageergebnisse informiert werden.

Generell kann festgehalten werden, dass die Umfrage die direkte Kommunikation nicht durch schriftliche Mitteilungen ersetzen soll, sondern im Gegenteil dazu führen muss: "Il ne peut y avoir de communication véritable sans retour des informations, et donc sans interaction avec la source" (Rosnay, 1975, S. 190).

Erfolgreicher scheint ein Feedback zu sein, wenn es mit einer Aktionsplanung und gemeinsamen Fällen von Entscheiden kombiniert wird. Dieses Ergebnis ergab sich aus einer Studie von Coughlan und Cooke (1974, zit. nach Nadler, 1976, S. 181). Sie wiesen nach, dass die SF-PS-CD - Methode ("Survey feedback problem solving, collective decision making") dem einfachen "Survey feedback" überlegen war. "The results indicated that, relative to the other conditions, the structural intervention of the SF-PS-CD program had significantly more positive results, including changes in decision-making structures, increased organizational health, changes in individual perceptions of decision-making processes, and more favorable individual attitudes toward the work environment" (Nadler, 1976, S. 181).

Dies bestätigt wiederum, dass die Art und Weise wie ein Feedback gegeben wird und mit welchen Methoden es kombiniert ist, von Bedeutung für seinen Einfluss im "Organizational change"-Programm ist. Hingegen fehlen weitere Theorien und ausgiebige Untersuchungen über die Wirkungsweise des Feedback, wie Nadler (1976) feststellt. Man kann aus den bisherigen Erfahrungen mit dem Umfragefeedback allgemein schliessen:

- "(1) survey feedback has positive effects in some situations and under certain conditions and
- (2) the process of collecting, analyzing, and using the data is an important determinant of the nature and extent of the effects" (Nadler, 1976, S. 182).

3.5.1.2 Aktionsplanung

"Bewusstseinserweiterung muss auch immer eine Erweiterung der eigenen praktischen Möglichkeiten bedeuten, weil sonst das Bewusstsein wieder kaputtgeht. Es verdorrt sozusagen ohne den Bezug zur Praxis", äusserte Horn (1977, S. 64) in einem Interview. Dementsprechend eröffnet das Feedback dem Mitarbeiter neue Horizonte. Er muss nun Gelegenheit erhalten, mehr Einfluss in seinem Arbeitsbereich ausüben zu können. Die Mitarbeiter wollen dabei weder eine vollständige Kontrolle noch die ganze Firma leiten: "Sie verlangen jedoch grösseren Einfluss, eine längere Zeitperspektive und Gelegenheit zu echter Beteiligung zu gewissen Zeiten und dort, wo es sinnvoll ist" (Argyris, 1972, S. 17). Eine Gelegenheit dazu bietet sich nach dem Umfragefeedback bei der Aktionsplanung. Sie besteht praktisch aus zwei Teilen, nämlich einerseits aus dem Problemlösungsprozess und andererseits aus dem gemeinsamen Fällen von Entscheiden, entsprechend dem genannten Modell von Coughlan et al. (1974).

An das Feedback schliesst sich der Problemlösungsprozess an, welchem eine Diskussion zur Interpretation der Umfragedaten vorangestellt werden kann. Nach der klaren Definition des jeweiligen Problems, arbeiten die Mitarbeiter in der Gruppe Vorschläge zur Lösung aus. Das Schwergewicht liegt bei den Problembereichen der eigenen Arbeitsgruppe und ihres Aufgabenbereichs. Ueber die anschliessende Durchführung von Aktionen in der eigenen Gruppe bestimmen die Mitarbeiter derselben selbst. Erhalten sie keine Rechte dazu, dann müssen die ausgearbeiteten Lösungsvorschläge zumindest die Richtung der Management-Entscheide wesentlich beeinflussen können. Schliesslich übernehmen verschiedene Mitarbeiter die Verantwortung für die Durchführung bestimmter Aktionen.

Neben dieser, auf Gruppenprobleme ausgerichteten Aktionsplanung, reicht jede Gruppe an eine Koordinationsstelle Vorschläge zur Lösung unternehmensweiter Probleme ein. Das gemeinsame Fällen von Entscheiden in der Gruppe fällt bei dieser Art von Aktionen

weg. Diese obliegen vielmehr erst der weiteren Bearbeitung durch die Personalabteilung und die betroffenen Managementinstanzen. Desgleichen werden die Entscheidungen dazu auf höherer Ebene gefällt.

Die kombinierte Vorgehensweise in der Abschlussphase der Betriebsumfrage, d.h. Feedback und gemeinsame Aktionsplanung, trägt einerseits der Tatsache Rechnung, dass die Organisationsentwicklung die Veränderung aller ihrer Variablen einschliesst: die Einstellungen der Individuen, die Merkmale der Aufgaben und formalen Regelungen der Organisation. Andererseits berücksichtigt sie, dass die Mitarbeiter aktiv an den Veränderungen teilhaben müssen, sowohl wenn es um ihre Veränderung geht, wie auch um jene von Organisationsvariablen.

3.5.2 Interdependenzen zwischen "Organizational Development", Feedback und Aktionen

Im Kapitel "Ziele und Anwendungsbereiche" wurden drei Zielsetzungen der Umfrage nach Hofstede (1973) angeführt, nämlich Forschung, Organisationsentwicklung (Organizational Development = OD) und Abstimmung.

Die Forschung ist nicht nur ein längerfristiges Projekt, sondern auch ein sehr spezifischer Interessenbereich, der von Nicht-Spezialisten kaum verstanden würde und damit nicht unter Umfrageinformationen fällt. Die Abstimmungsbefragung ist ihrerseits am Ziel, wenn Annahme oder Ablehnung einer Vorlage erreicht sind. Das Ziel, einen Beitrag zur Organisationsentwicklung zu leisten, ist hingegen mit dem Vorliegen der Umfrageresultate nicht erreicht, sondern kann erst darauf basierend in Angriff genommen werden. Diesem Zweck dient einmal das Feedback als ein wichtiger Veränderungsmechanismus, andererseits die darauf folgende Aktionsplanung in Gruppen.

Die Idee, Betriebsumfragen mit der Organisationsentwicklung in Zusammenhang zu bringen, ist neuerer Art. Traditionellerweise fanden beide Prozesse getrennt statt. Umfragen wurden als Diagnosewerkzeuge verwendet, und das "Organizational Development" bestand aus therapeutischen oder korrigierenden Massnahmen innerhalb der Unternehmung (vgl. Pritchett, 1975). Logischerweise sollten die beiden nach Pritchett (1975) gemeinsam verwendet werden, denn ein Aktionsplan aufgrund der Umfrageresultate entspricht dem Vorgehen, wie es zum Zweck der Organisationsentwicklung angewendet wird, umgekehrt braucht diese eine Richtungsangabe und Strukturbestimmung des Problems.

Die Entwicklung der Unternehmung setzt bei den Verhaltensweisen der Individuen und der Organisation an und vollzieht sich im wesentlichen über Methoden des "Organizational change" (vgl. French & Bell, 1973). Es werden dazu Techniken wie Informationsvermittlung, individuelle Beratung und Therapie, Einflussnahme über die "peer groups", "Sensitivity training", innerbetriebliche Gruppentherapie, systematisches Umfragefeedback mit Gruppendiskussionen und direkte strukturelle oder systematische Aenderung verwendet (vgl. Katz et al., 1966).

Die verschiedenen Angriffspunkte der Veränderungsanstrengungen erstrecken sich dabei von den formellen Aspekten der strukturellen Dimension des Betriebes zu den informellen Aspekten der Verhaltensdimension. Die Interventionsstrategien bei der Organisationsentwicklung können auf zehn Stufen von den Organisationsvariablen bis zum Menschen stattfinden. In der Reihenfolge von formell bis informell finden sich nach Selfridge und Sokolik (1975): Organisationsstruktur, Funktionale Führungsgrundsätze, Personale Führungsgrundsätze, Qualifikationssystem, "Management Development", "Job Enrichment", Zusammenarbeit verschiedener Gruppen, Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe und "Family Group Behavior", schliesslich individuelles Verhalten. Die Intervention gewinnt dabei von formal zu informal zunehmend an Tiefe.

Die kombinierte Vorgehensweise von Feedback, gemeinsamer Problemlösungsanstrengungen und die dazu notwendigen Interaktionen in der Gruppe können zu Veränderungen sowohl des formellen wie informellen Systems führen, wie untenstehendes Schema zeigt.

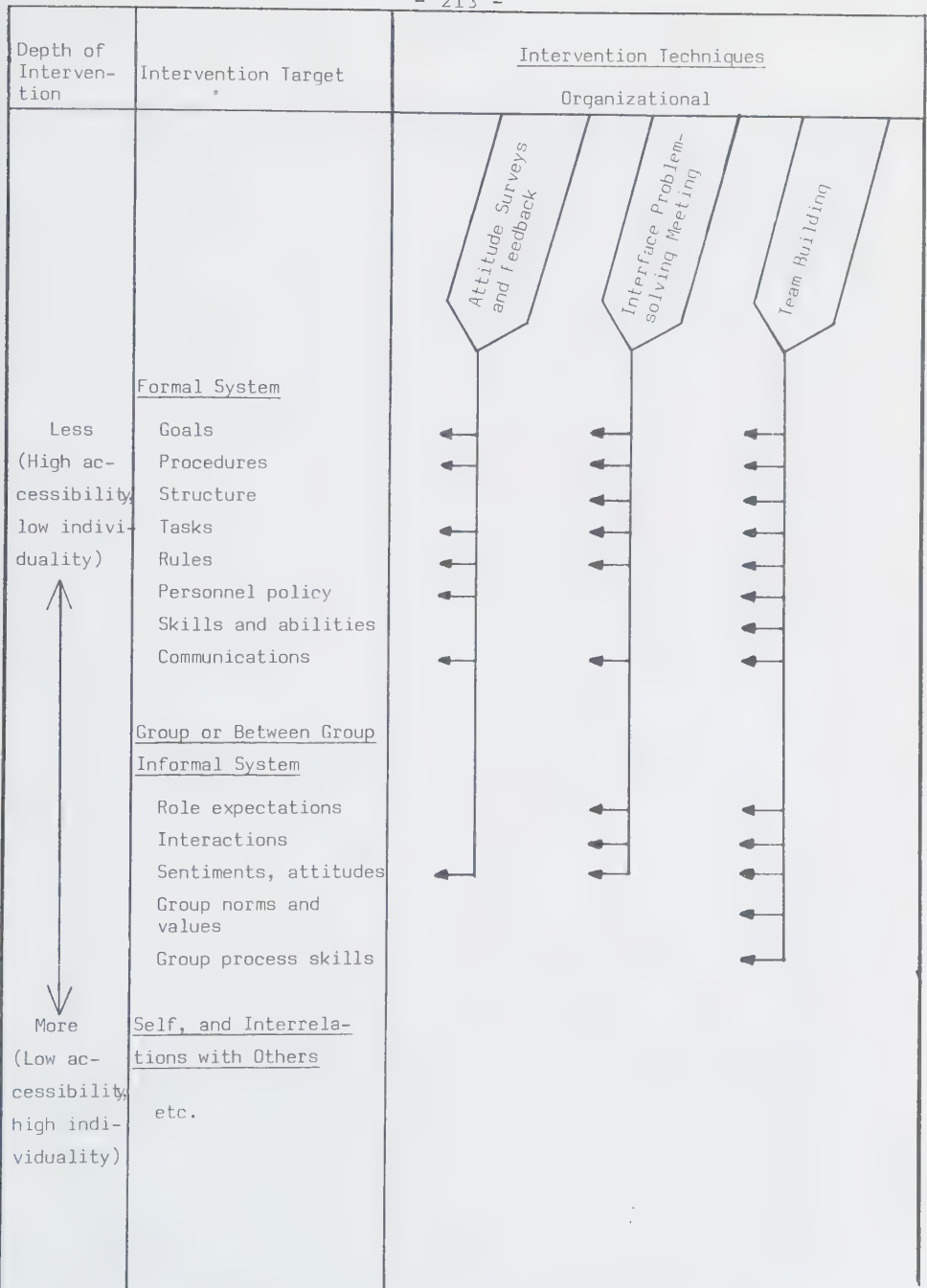


Fig. 10: Tiefe einiger organisatorischer Interventionstechniken

(Ausschnitt aus Fig. 16-1: "Depth of various group or organizational interventions" von French und Bell, 1973, S. 176)

Nicht unter Einfluss steht bei diesen drei Interventionstechniken die persönliche Sphäre des Einzelnen, also das Selbst und die persönlichen Beziehungen zu anderen. Diese können nur mit psychotherapieähnlichen Verfahren beeinflusst werden.

Eine Berücksichtigung möglichst aller formeller und informeller Variablen bei der Veränderungsplanung in Organisationen ist hingegen unumgänglich. Wie anlässlich von innerbetrieblichen Schulungskursen festgestellt wurde, genügt es nicht, das Verhalten von Organisationsmitgliedern allein zu verändern. Eine solche Bemühung muss vielmehr von anderen flankierenden Massnahmen, z.B. im Bereich der Organisationsstruktur, begleitet werden. Letztere nimmt nämlich, sofern sie zu starr ist, dem einzelnen die Freiheit zu Verhaltensänderungen (vgl. Hoepfner, 1973). Wenn der Unternehmungsalltag unverändert bleibt, gelingt der Transfer neuer Erkenntnisse aus Schulungskursen nicht. Irle (1961) stellt gleichfalls fest: "Es genügt nicht, bei einer einzigen Führungsschicht, etwa dem direkten Arbeitsvorgesetzten, einen neuen Führungsstil einzuüben, wenn die übrige soziale Organisation in ihren bisherigen Formen verharret" (S. 525). Will also eine dauerhafte Veränderung bei den Mitarbeitern erreicht werden, so geht dies nicht, ohne gleichzeitige entsprechende Umstrukturierungen auf der Organisationsebene.

In jedem Veränderungsprozess sind deshalb nach Benne und Birnbaum (1970) gewisse Prinzipien zu beachten:

1. "To change a subsystem of any part of a subsystem, relevant aspects of the environment must also be changed" (S. 330).
2. "To change behavior on any one level of a hierarchical organization, it is necessary to achieve complementary and reinforcing changes in organization levels above and below that level" (S. 331).
3. "The place to begin change is at those points in the system where some stress and strain exist. Stress may give rise to dissatisfaction with the status quo and thus become a motivating factor for change in the system" (S. 332).

4. "In diagnosing the possibility of change in a given institution, it is always necessary to assess the degree of stress and strain at points where change is sought. One should ordinarily avoid beginning change at the point of greatest stress" (S. 333).
5. "If thoroughgoing changes in a hierarchical structure are desirable or necessary, change should ordinarily start with the policy-making body" (S. 333).
6. "Both the formal and the informal organization of an institution must be considered in planning any process of change" (S. 333).
7. "The effectiveness of a planned change is often directly related to the degree to which members at all levels of an institutional hierarchy take part in the fact-finding and the diagnosing of needed changes and in the formulating and reality-testing of goals and programs of change" (S. 334).

In der Planung der Organisationsveränderung ist die Umfrage vorerst einmal ein wichtiges Diagnosewerkzeug. Die Veränderungen selbst können aber nur als Folgen von Feedback und Aktionsplanung eintreten. Veränderungen können sowohl bei den in der Unternehmung arbeitenden Personen als auch über die Beeinflussung organisatorischer Variablen herbeigeführt werden. Dazu sind aber jeweils verschiedene Vorgehensweisen erforderlich. Das "Survey Feedback" ist nur eine Methode unter anderen und muss mit den übrigen Anstrengungen zur Organisationsveränderung koordiniert werden. Dies gilt umsomehr, als das Feedback allein nur dazu geeignet ist, die Organisationsmitglieder zu beeinflussen, nicht aber die Organisationsvariablen. Katz et al. (1966) halten im Rahmen der Organisationsveränderungen folgendes Ziel eines Umfrage-Feedback, so wie es Mann (1957) durchführte, fest: "The objective is not to introduce a systemic change but to improve the relationships among the members of each organizational family and between organizational families, through their discussion of their common problems" (S. 424). Und etwas weiter unten bemerken sie: "But the target has not been to change the system as

a system" (Katz et al., 1966, S. 424). Die Annahme, dass, weil die Unternehmung aus Individuen bestehe, sie nun dadurch mit der Veränderung ihrer Mitglieder auch selbst geändert werden könne, ist nach Katz et al. (1966) eine Vereinfachung der Situation. Sie verlangen vielmehr zusätzlich die Beachtung der Organisationsstruktur, wie z.B. auch der Rollenbeziehungen, die das soziale System konstruieren. Dies bedeutet für die Abschlussphase der Betriebsumfrage, dass das Feedback mit einer aktiven Beeinflussung der Organisationsvariablen gekoppelt werden muss, d.h. ihm müssen Aktionen folgen.

Eine Organisationsentwicklung kann also nur erreicht werden, wenn sowohl Mensch wie Organisation in Harmonie zueinander verändert werden. Der Prozess des Ausgleichs geht von Feedback an die Mitarbeiter zur Aktionsplanung und -durchführung, um zu einem nächsten Feedback zu gelangen, welches über die Aktionen und eventuell neu aufgetretenen Problemen in diesem Zusammenhang informiert. Der Prozess kann auf diese Art und Weise beliebig weitergeführt werden.

3.5.3 Zur Konsequenz der Betriebsumfrage

Im Kapitel zur Resultateanalyse und Interpretation wurden zwei für diese Schlussphase wichtige Punkte festgehalten: einmal sollen dem Laien verständliche Computeroutputs vorliegen, und weiterhin ist eine Zurückhaltung bei der Interpretation angebracht. Für das Feedback an die Mitarbeiter stehen damit entweder Computerlisten zur Verfügung oder Präsentationen mit den statistisch ermittelten Schwerpunkten der Antworten. Unter Umständen bestehen bereits von seiten der Task-Force oder der Geschäftsleitung, die frühzeitig einen Einblick in die ersten Resultate erhielten, Vermutungen in bezug auf die Bedeutung der Resultate. Es geht nun in dieser letzten Phase darum, die Mitarbeiter ausführlich zu informieren. Das Ziel dabei ist, einheitliche Interpretationen zu den Resultaten zu erhalten, damit den Aktionen eine solide Basis zugrundegelegt werden kann. Im weiteren sollen die Mit-

arbeiter anschliessend in der Lage sein, selbst Aktionsvorschläge auszuarbeiten. Diese Zielsetzung des Feedback, ja selbst das Feedback, sind, wie bereits festgestellt wurde, keinesfalls selbstverständlich in den Unternehmungen. In einem ersten Abschnitt soll deshalb, auf die häufigste Art Umfragen abzuschliessen, zurückgekommen werden. In der Folge wird diskutiert, welche idealere Gestaltung der Abschlussphase sich praktisch anbietet, d.h. wie werden Feedback und Aktionsplanung bzw. -entscheidung durchgeführt. Dazu folgt ein Beispiel aus der IBM Schweiz. Abschliessend werden die wesentlichsten Voraussetzungen zur erfolgreichen Beendigung der Umfrage erläutert, nämlich die Bildung von Gruppen und der Abbau von Widerständen gegenüber Veränderungen.

3.5.3.1 Gedanken zum Vorgehen in der Praxis

Von Katz et al. (1966) werden eine oberflächliche Art von Informationsvermittlung an die Mitarbeiter oder auch gar kein Feedback konstatiert. "Sometimes top management feels that it has done the proper thing just by conducting a survey, and proceeds to file the reports in the personnel office; at other times it will pass the findings along to lower echelons with no specific directives about their use" (S. 417).

Nieschlag et al. (1974) berichten ihrerseits, dass sich die Unternehmungen bezüglich ihres Informationsverhaltens nach Abschluss der Befragung nicht sehr offen erweisen. Bei einer Auswahl von 24 Betrieben wurden in 14 Fällen den Mitarbeitern Ergebnisse mitgeteilt, in 8 Fällen hingegen nicht; von den zwei übrigen Unternehmen erhielten die Autoren keine Angaben.

In den vier vorgestellten Fällen wurden hingegen Bemühungen unternommen, die Mitarbeiter über den Ausgang der Umfrage jeweils zu informieren. Zur Form des Umfragefeedback ist festzustellen, dass dieses überall schriftlich geschah. Bei den allgemeinen Umfragen erhielten die Mitarbeiter eine Informationsbroschüre. Bei

den Spezialumfragen wurden im Fall der SBB die Mitarbeiter durch die Gewerkschaftszeitung informiert und der Bericht über die Umfrage, eine Dissertation, wurde veröffentlicht. In Betrieb C stand den Seminarteilnehmern der wissenschaftliche Bericht zur Verfügung.

Beim Inhalt der Broschüre zu den Ergebnissen der allgemeinen Umfragen handelt es sich um Angaben der prozentualen Häufigkeit einer jeden Antwort für die gesamte Teilnehmerschaft. Teilweise sind einige wichtige Ergebnisse einleitend vorgestellt und kommentiert. Die Broschüren zu den Spezialumfragen enthalten alle Informationen zum Ziel der Umfrage, ihrer Durchführung und speziell ihrer wissenschaftlichen Analyse - mehr oder weniger ausführlich - sowie ausgiebige Kommentierung der Ergebnisse durch den jeweiligen Personalforscher.

Die in der Praxis beobachtbaren Arten des Feedback sind nicht vergleichbar mit jenen, die hier einleitend zum Feedback und zur Aktionsplanung vorgestellt wurden. Es lässt sich hierzu vor allem kritisieren, dass Informationen ausschliesslich schriftlich vermittelt werden und sich inhaltlich auf einen Ueberblick zu den Ergebnissen der Gesamtunternehmung beschränken. Demgegenüber stehen wissenschaftliche Berichte, die zwar vollständig, dem durchschnittlichen Mitarbeiter aber nicht verständlich sind.

Ob eine Information klar verstanden worden ist, kann eigentlich nur durch die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger abgeklärt werden. Aus diesem Grund fragt sich, wieso nicht viel häufiger das mündliche Feedback praktiziert wird. Der Aufwand ist zwar gross, die damit verbundenen Vorteile aber nicht übersehbar. Jede allgemeine und schriftliche Resultatepräsentation, die praktisch den Mitarbeitern keine Rückfragen mehr erlaubt, genauso wie Ueberblicke über die Umfrageergebnisse in der Hauszeitung, scheinen mehr Image- als Informationsfunktion zu haben! Eine Organisationsentwicklung ist auf diesem Wege kaum vorstellbar.

In der Praxis erweist sich die Betriebsumfrage damit meistens noch als "Management tool". Die Resultate werden vom Management zwar diskutiert und bei neuen Entscheidungen auch konsultiert, doch erfährt der Mitarbeiter nichts oder wenig über diese Aktivitäten. Eine Untersuchung von Alper und Klein (1970) bezüglich der Reaktionen der Mitarbeiter auf Feedback versus kein Feedback zeigt, dass, wenn die Mitarbeiter nach einer Befragung nichts mehr über ihren Ausgang erfuhren, sie annahmen, dass mit den Resultaten nichts geschehen sei. Dieses "bürokratische Ueberbleibsel" der ungenügenden Information untergeordneter Mitarbeiter trägt zu einer Unzufriedenheit dieser bei und erreicht damit das Gegenteil des gewünschten Effektes.

Wenn zudem ein halbes Jahr nach Abschluss der Betriebsumfrage just aufgrund der Konsultation der Umfrageresultate wichtige Entscheide getroffen werden, die zu umfassenderen Veränderungen in der Unternehmung führen, geht der Zusammenhang zwischen Umfrage und diesen späten Aktionen verloren. Im Vergleich zu diesen sind die bald nach der Befragung stattfindenden Aktionen, Vorschläge des Managements, die den Mitarbeitern bekannt gegeben werden, Ersatz- oder Kompromissaktionen. Diese Feststellung ist in vielen Fällen angebracht, da die Umfrageresultate zwar die Notwendigkeit von Eingriffen in die bestehende Personal- oder Organisationspolitik anzeigten, die Aktionen aber im Extremfall aus Massnahmen wie der Vergrösserung des Menueangebotes im Personalrestaurant bestehen.

Allgemeiner formuliert, stellen Aktionen oft Eingriffe auf der Ebene der Herzberg'schen "Dissatisfiers" dar. Wünsche der Mitarbeiter in bezug auf ihre äusseren Arbeitsbedingungen, wie dem Arbeitsplatz oder ihrer Sicherheit (z.B. Anstellung) werden soweit als möglich zu berücksichtigen gesucht. Sobald es aber um eigentliche Motivatoren geht, wie dem Aufstieg, der Verantwortung und der persönlichen Anerkennung, sind Massnahmen eine Ausnahme. Aktionen im Rahmen der "satisfiers" erfordern eine meist grössere Einstellungsänderung der einzelnen Mitarbeiter, ihrer

Vorgesetzten und des Top Managements als Veränderungen von Faktoren der Arbeitshygiene. Naheliegend wäre hier, die Veränderungen gemeinsam zu planen und einzuführen, und dadurch den Widerstand der einzelnen Gruppen abzubauen. Doch die Umfrage führte bisher in Europa sehr selten zu partizipativer Zusammenarbeit. Die Partizipation bleibt auf das Ausfüllen des Fragebogens beschränkt. Der Grossteil der Belegschaft wird vom abschliessenden, für die weitere Zukunft entscheidenden Prozess ausgeschlossen.

Zusammenfassend sei hier festgehalten: In vielen Unternehmungen, die Umfragen durchführen, wird die Abschlussphase unterschätzt. Dies wird aus der Beobachtung der Art und Weise, wie und welche Informationen den Mitarbeitern vermittelt werden, und wie und welche Aktionen zustande kommen, geschlossen. Die Möglichkeiten der Betriebsumfrage werden mit dem üblichen Vorgehen in der betrieblichen Praxis nicht ausgeschöpft.

Das umfragedurchführende Unternehmen muss sich überlegen, warum es die Befragungsmethode überhaupt wählt. Soll eine direkte Kommunikation vermieden, und die Mitarbeiter mit einer Pseudopartizipation vor anspruchsvolleren Forderungen abgehalten werden? Oder soll damit vielmehr die Oeffnung weiterer Kommunikationskanäle erreicht, und das aktive Engagement der Mitarbeiter an Organisationsproblemen gefördert werden? Kann das Feedback nicht einen Ausgangspunkt darstellen, mit den Mitarbeitern in direkte Kommunikation zu treten, ihnen Informationen zu vermitteln, die diesen erlauben, sinnvolle Verbesserungsvorschläge gemeinsam zu erarbeiten? Kann diese Förderung einer dezentralisierten Verantwortungs- und auch teilweise Entscheidungsverteilung nicht einen ersten Schritt in die Partizipation darstellen?

3.5.3.2 Wege zum optimalen Einsatz von Feedback und Aktionsplanung

Die Abklärung der Bedeutung des Feedback zeigte, dass es von positiven Effekten begleitet wird, insbesondere wenn zusätzlich eine kollektive Entscheidungsfällung ermöglicht wird. Die Entwicklung in den USA weist neue Tendenzen auf, zunehmend häufiger Feedback- und Aktionsplanungssitzungen nach Umfragen einzuführen. Es finden in verschiedenen Betrieben (z.B. Equitable, IBM, Xerox u.a.) seit einiger Zeit Feedback-Meetings und Problemlösungssitzungen in Kleingruppen statt. Wie dieser Prozess nun praktisch vor sich geht und von welchen Vorteilen er begleitet wird, soll hier aufgezeigt werden.

Bei den Feedback-Sitzungen wird davon ausgegangen, dass eine schriftliche Information ungenügend ist. Dies wird in diesem und anderen Zusammenhang von verschiedenen Autoren bestätigt. Nach Anastasi (1973) ist die mündliche Informationsvermittlung der schriftlichen überlegen, und nur noch die Kombination von schriftlichen und mündlichen Mitteilungen liefert bessere Ergebnisse. Desgleichen stellt Hofstede (1973) speziell für die Mitarbeiterbefragung fest, wie notwendig zwar ein schriftliches Feedback sei, jedoch gleichzeitig auch ungenügend. Alper et al. (1970) kommen aufgrund ihrer Untersuchungen zum Feedback zur selben Feststellung und finden zusätzlich, dass kleine Gruppentreffen im Vergleich zu grösseren Gruppen besser abschneiden im Urteil der Mitarbeiter.

Tab. 3: Employee Satisfaction and Perceptions of Utilization
with Various Feedback Procedures

Feedback Procedure

Written Form	39 %
Department or Project Meetings	70 %
Larger Group Meetings (Plant Meetings)	57 %

(nach: Alper & Klein, 1970, S. 56, Fig. 2)

Bevor nun Sitzungen von Kleingruppen stattfinden, werden die Teilnehmer schriftlich informiert, worum es dabei geht. Zusätzlich zur schriftlichen Einladung und Kurzinformation können die Gruppenleiter mit jedem Mitglied ihrer Gruppen vor der Sitzung ein Kurzinterview, genannt "sensing" (Jones, 1973), durchführen. Dieses Vorgehen erlaubt ihnen erste subjektive, persönliche Meinungen zu erfahren und ihre eigene Wahrnehmung der kollektiven Handlungsfähigkeit des Teams zu klären. Schliesslich haben sie damit ein psychologisches Besitzrecht der Informationen, die sie anschliessend in der Sitzung verwenden können, da diese direkt von den Gruppenmitgliedern stammen, wie Reilly und Jones (1974) feststellen. Werden gemischte Gruppen aus Vorgesetzten und Mitarbeitern erstellt, dann sind die Vorgesetzten vorher etwas ausführlicher zu informieren. Es ist wichtig, dass sie sich beispielsweise auf negative Ergebnisse in bezug auf ihr Führungsverhalten einstellen können, da sie damit mit grosser Wahrscheinlichkeit zur Zielscheibe in den Sitzungen werden (vgl. Reilly et al., 1974). Die kritische Frage für die Vorgesetzten im Fragebogen lautet meist: "Wie beurteilen Sie Ihren Vorgesetzten?". Die Ergebnisse ihrer Arbeitsgruppe sollen ihnen auch nach Ansicht von Sirota (1970) deshalb erst einmal privat gezeigt werden.

Bei der Eröffnung der Sitzung soll nochmals das Ziel dieses Unterfangens angegeben werden. Um zusätzlich etwas über die Erwartungen der Gruppenmitglieder zu erfahren, empfehlen Reilly et al. (1974) diese danach zu fragen, was ihrer Ansicht nach das Beste und das Schlechteste ist von dem, was im Verlauf der Sitzung geschehen könnte. Anschliessend werden die Umfrageresultate präsentiert.

Die Präsentation ist ein Produkt der Resultateanalyse und stellt die Ergebnisse der Gesamtunternehmung und der jeweils angesprochenen spezifischen Gruppe vor. Sie beschränkt sich auf Häufigkeitsangaben zu diesen Antworten und Signifikanzwerte. Statt einer Präsentation können den Gruppen ihre eigenen Computerprintouts überreicht werden, die sie unter Anleitung auswerten. Für Bowers

et al. (1974) ist dieser Prozess die Grundlage eines Umfragefeedback: "It is precisely this translation-summarization-conversion process, resulting in a shared view of problems and strengths, which lies at the heart of survey feedback's payoff potential" (S. 223).

Bei beiden Vorgehensweisen wird in der Regel mit einem generellen Ueberblick zu den Unternehmungsergebnissen angefangen, bevor in die Tiefe zu den Resultaten der eigenen Gruppe übergegangen wird. Es werden gemeinsam die wichtigsten Ergebnisse besprochen, wobei von den sogenannten "low sensitivity topics" ausgegangen und erst in zweiter Linie zu den kritischen Bereichen übergegangen wird. Wurden "sensing interviews" nach Jones (1973) durchgeführt, dann können nach der Präsentation einige Aussagen zu den Diskussionsthemen angeführt werden. Desgleichen dürfen schriftliche Kommentare aus der Umfrage zitiert werden, um die Diskussion leichter in Gang zu bringen. Es muss jedoch jederzeit klar gestellt werden, welcher Art die jeweiligen Kommentare sind.

Während der Präsentation von Daten sind jede Art von Kommentaren hingegen bildverzerrend und disqualifizieren die Objektivität und Zuverlässigkeit des Feedback. Da nie alle Kommentare zu einem Problem angeführt werden können, ist die Auswahl "typischer" Bemerkungen tendenziös. Kommentare gehören deshalb "...mehr zur literarischen Darstellung als zur wissenschaftlichen Analyse" (Katz, 1974, S. 330). Trotz Weglassen von Kommentaren wird ein Feedback nie nur beschreibend sein, sondern Wertungen enthalten. "In fact, the heart of any feedback process is precisely that: a reading, returned to the actor, on how well or how poorly things are going in relation to what he has done. In this sense, feedback (including survey feedback) is evaluative" (Bowers et al., 1974, S. 221).

Falls die Präsentation anstelle der Computeroutputs gewählt wird, sind verschiedene Regeln zu beachten. Beispielsweise, dass sie einheitlich in bezug auf Grössen- und Masseinheiten sein muss.

Der Zuhörer wird Graphiken zu den Ergebnissen beurteilen und ist darauf angewiesen, dass nicht unterschiedliche Darstellungsdimensionen gewählt werden und den visuellen Vergleich trügen (vgl. Huff, 1954). Auch die Herkunft der einzelnen Zahlen ist anzugeben, denn zwei gleichgrosse Differenzen können je nach ihrer Lage auf der Antwortskala Verschiedenes bedeuten. Wollen die Mitarbeiter eine solche Differenz interpretieren, dann müssen sie mehr darüber wissen als nur die absolute Höhe der Zahl. Präsentationen laufen schnell Gefahr, selektiv und falsch zu informieren - meist aus Unachtsamkeit. Umfassende Computerprintouts sind ihnen trotz den Schwierigkeiten, die anfänglich beim Lesen entstehen können, überlegen.

Das Informieren der Mitarbeiter über die Ergebnisse kann gleichgültig von der Form, in welcher dies geschieht, drei Effekte haben nach Miles et al. (1970). Die Daten können die Gefühle der Mitarbeiter bestätigen, indem diese feststellen, dass die Resultate ihrer Wahrnehmung einer bestimmten Situation entsprechen. Die Ergebnisse können andererseits aber auch den eigenen Gefühlen widersprechen und Unbehagen verbreiten. Die Mitarbeiter werden nicht verstehen, wie eine bestimmte Situation von ihren Kollegen so beurteilt werden konnte. Schliesslich hat die Präsentation einen fragenermutigenden Effekt. Die Mitarbeiter wollen wissen, welches die Ursachen für die Art der Beantwortung waren und wie diese verändert werden können.

Wenn sich die Mitarbeiter anschliessend aktiv an der Organisationsentwicklung mitbeteiligen sollen, kann über das einfache Feedback zu den Umfrageergebnissen hinaus auf zusätzliche Informationen nicht verzichtet werden.

Nach Präsentation und zusätzlichen Informationen folgen Diskussionen und Problemlösungsversuche. Es wird sich dabei zeigen, wie Katz et al. (1966) sowie Miles et al. (1970) berichten, dass die Resultatepräsentation zur Diskussion neuer und verwandter Probleme führt. Sie werden wie die durch die Umfrage ermittelten

Probleme besprochen. Wenn der Gruppenleiter dabei genügend Geschick besitzt und die Gruppe zu Gesprächen anregen kann, werden die Diskussionen zu konstruktiven Problemlösungen führen.

Die Gespräche in der Gruppe werden auch von ihren eigenen Problemen handeln, im Versuch, diese gemeinsam zu bewältigen (s. 3.5.3.4). Ueber jedes Problem, das auf der Ebene der jeweiligen Arbeitsgruppe gelöst werden kann, soll auch dort entschieden werden. Der Gruppenleiter soll dabei den Gruppenentscheid so herbeiführen, dass die Mitglieder ihn möglichst lange als richtig ansehen (s. untenstehendes Schema).

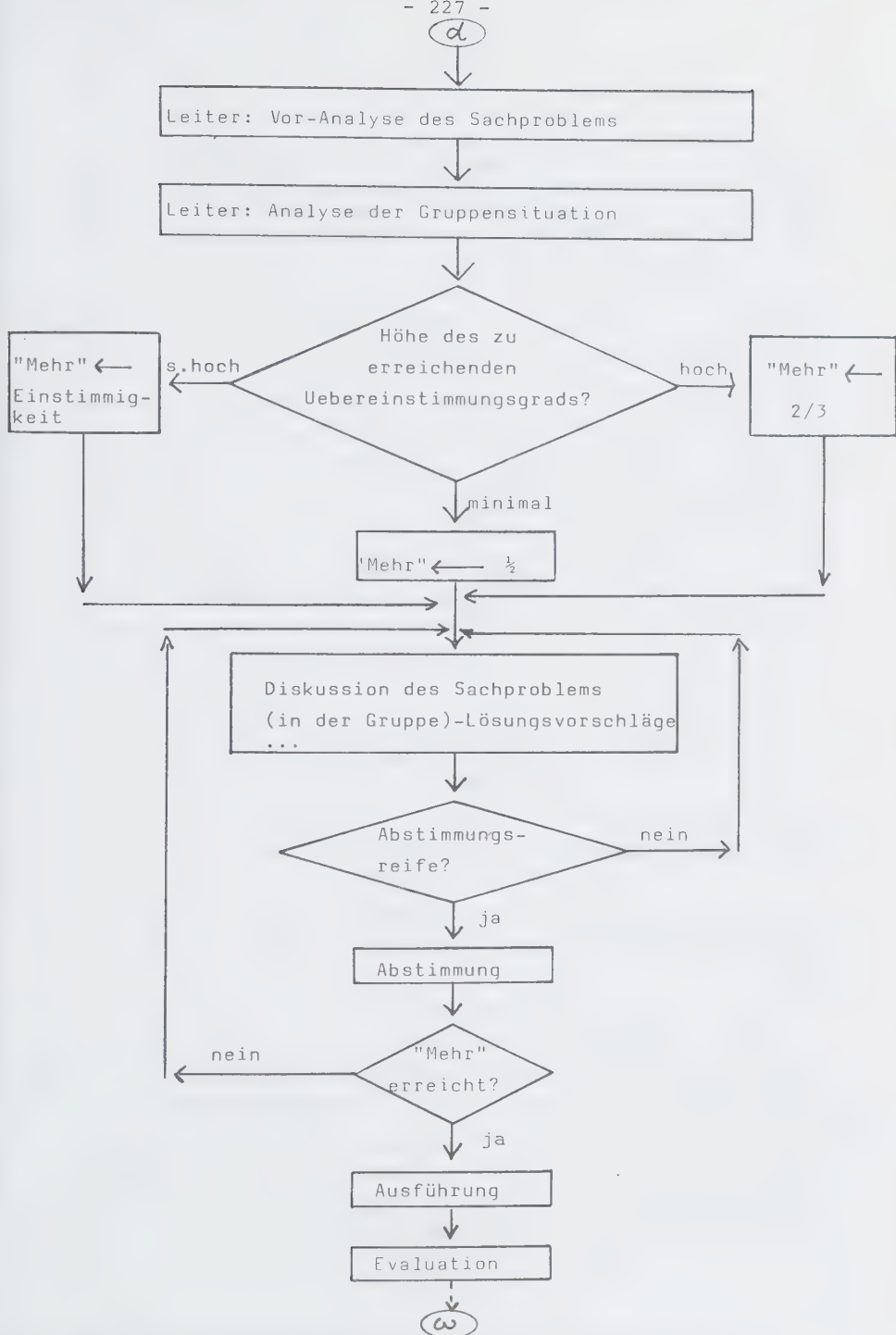


Fig. 11: Flussdiagramm einer psychologischen Grobstrategie
(nach: Flammer, 1974)

Für Probleme, die weitere Bereiche der Unternehmung betreffen, werden Aktionsvorschläge an das höhere Management zur Begutachtung und Beschlussfassung eingereicht. Sie werden in der Regel vor allem die Veränderung verschiedener Organisationsvariablen mit Auswirkung auf mehr als nur die Mitglieder der vorschlagenden Gruppe betreffen. Dabei sind nicht nur die menschlichen Probleme für die Lösungsrichtung massgebend, sondern auch die technischen Möglichkeiten eines Systems. Die Verhaltensänderungen einer Unternehmung können grundsätzlich "...in Variationen der Ziele, des Leistungspotentials, der Strukturen oder der Prozessabwicklungen bestehen" (Ulrich, 1970, S. 126). Eine entsprechende Information von seiten eines Vorgesetzten oder des Gruppenleiters gibt den Mitarbeitern die Grenzen der aktuellen Veränderungs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmung bekannt, damit diese in der Lage sind, brauchbare Aktionsvorschläge vorzulegen.

Das Interventionsziel des gemeinsamen Gruppenentscheides betrifft damit die Gruppe selbst im Gegensatz zu den Aktionsplänen, die Interventionen auf anderen Ebenen anstreben und deshalb mit Vorschlägen anderer Gruppen erst koordiniert und anschliessend vom höheren Management bewilligt werden müssen.

3.5.3.3 Praktisches Beispiel eines "Survey Feedback" mit Aktionsplanung

Als eine der ersten Firmen in diesem Land führte die IBM Schweiz 1977 das Umfragefeedback mit gemeinsamer Aktionsplanung ein. Ihr Vorgehen soll im folgenden kurz vorgestellt werden. Berichtet wird vor allem über die Ausbildung der Feedbackleiter.

Die Informationen über die Umfrageresultate wurden in Feedbacksitzungen vermittelt mit dem Ziel:

1. den Mitarbeitern die Ergebnisse mitzuteilen,
2. weitere Informationen zu erhalten,
3. relevante Ergebnisse besser zu verstehen, und
4. angemessene Aktionspläne zu entwickeln.

Zu diesem Zweck wurden 90 Manager ausgewählt und zu Gruppendiskussionsleitern ausgebildet. Ihre Aufgabe war:

- kompetente Informationen zum Umfrageprozess zu vermitteln
- Daten zu analysieren
- konstruktive Feedbacksitzungen zu organisieren und so zu leiten, dass auch von seiten der Mitarbeiter ein brauchbares Feedback erhalten wird
- vernünftige Aktionspläne auszuarbeiten.

Diese 90 Manager wurden in zweitägigen Kursen auf ihre Aufgabe vorbereitet. Es wurden vier Kurse für jeweils ca. 22 Leute durchgeführt. Sie wurden von 3 Instruktoren geleitet. Da 3 Videoanlagen zur Verfügung standen, konnten pro Kurs nochmals 3 Gruppen von 7-8 Teilnehmern gebildet werden.

Alle Manager wurden nun vorerst über die Geschichte, die Organisation und den Prozess der Umfrage informiert. Anschliessend erhielten sie eine ausführliche mündliche und schriftliche Anleitung zur Datenanalyse, die sie in die Lage versetzte, die Outputs für ihre Gruppen selbständig auszuwerten. Der Anleitung waren Formulare beigelegt, die eine einheitliche Darstellung der Auswertungen und entsprechende Präsentation garantierten.

Anschliessend wurde die "Meeting"-Technik in kleinen Gruppen besprochen und einmal ausprobiert. Die gleichzeitige Videoaufzeichnung ermöglichte eine kritische Betrachtung des organisatorischen Vorgehens und der Kommunikationsfähigkeit. Die zusätzliche Präsentation eines deutschen Films zum Umfragefeedback konfrontierte die Kursteilnehmer mit den verschiedenen Problemen solcher Sitzungen.

Teil der Ausbildung war im weiteren ein Rollenspiel. Jeder Teilnehmer sah sich für 15 Minuten in seine zukünftige Rolle als Sitzungsleiter versetzt und damit im Kreuzverhör seiner Kollegen. Eine Videoaufzeichnung ermöglichte nachträglich eine Analyse und Korrektur seines Verhaltens.

Der Ausbildungskurs wurde jeweils mit einer Diskussion und Rekapitulation von Aspekten der Feedbacksitzung und vom Aktionsplanungsprozess abgeschlossen.

Die Aufgabe der nun vorbereiteten 90 Managers war, verschiedene Feedback-Sitzungen zu leiten, in denen bis zwanzig Teilnehmer waren, und zwar Vorgesetzte und Mitarbeiter gemischt. Diese Sitzungen fanden in speziellen Konferenzräumen statt und dauerten 2-3 Stunden. Es nahmen alle Mitarbeiter daran teil, gleichgültig, ob sie bei der Befragung geantwortet hatten oder nicht.

Im Ganzen gab es für jede Gruppe mindestens zwei Sitzungen, nämlich einmal kurz nach der Auswertung der Umfrageresultate, dann 2-4 Monate später zur Besprechung der Aktionen. Dazwischen fanden Absprachen und Entscheide zu den Aktionen mit verschiedenen Stellen statt, wie in untenstehendem Schema dargestellt.

(Ausbildung, Auswertung, Präsentation)

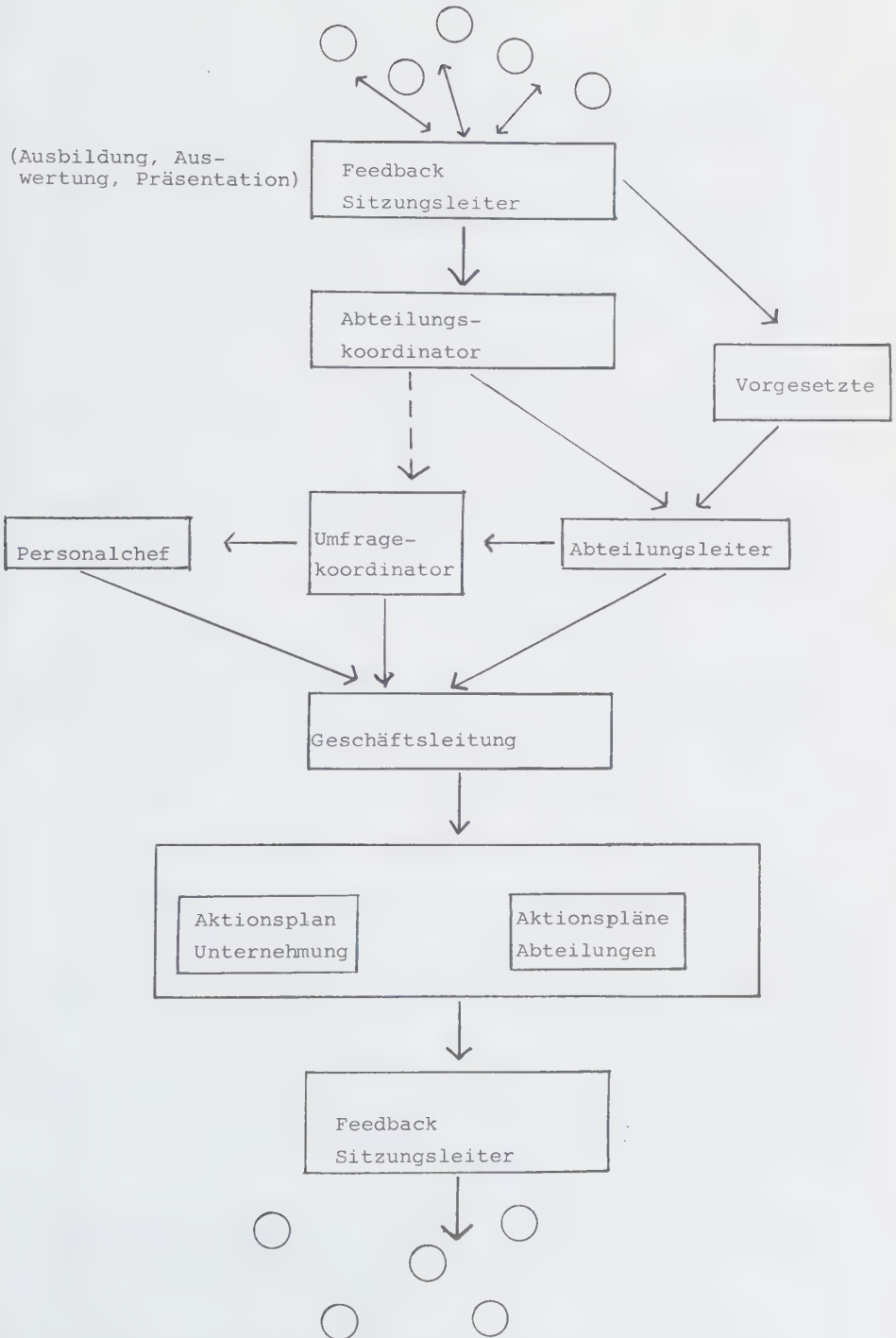


Fig. 12: Prozess des Feedback und der Aktionsplanung mit seinen verantwortlichen Stellen in der IBM Schweiz

In der ersten Sitzung wurden die Umfrageergebnisse besprochen und Aktionsvorschläge ausgearbeitet. Ueber vorzunehmende Aktionen, um Probleme aus dem Arbeitsbereich der jeweiligen Gruppe selbst zu lösen, wurde gleich anschliessend entschieden. Aktionsvorschläge zu Problemen einer Abteilung oder der Gesamtunternehmung wurden über den Abteilungsadministrator zum Abteilungsleiter und schliesslich zur Geschäftsleitung weitergeleitet. In der zweiten Sitzung wurde die Beschlussfassung der Unternehmungsleitung sowohl in bezug auf die Aktionen auf der Ebene der Gesamtunternehmung wie auf der Abteilungsebene besprochen. Der Zweck dieser zweiten Sitzung war, die Mitarbeiter wissen zu lassen, dass ihre Vorschläge vom Management gehört worden waren. Die durch das Management geplanten Massnahmen sowie die angenommenen Vorschläge wurden den Mitarbeitern mitgeteilt und ihre Annahme bzw. Ablehnung begründet.

Nach Abschluss des Feedback wurde mit den 90 Gruppenleitern und 120 nach der Zufallsmethode ausgewählten Teilnehmern der Feedbacksitzungen eine Umfrage durchgeführt, welche Auskunft über die Ergebnisse dieser Sitzungen geben sollte. Von insgesamt 210 verschickten Fragebogen wurden 161 retourniert, davon 82 von Leitern und 79 von Teilnehmern, und ausgewertet.

Die geschlossenen Fragen zum Feedback (s. Anhang 1, Tab. 1+2) wurden von beiden Gruppen positiv beurteilt. Auch wünschten sich viele der Befragten für die Zukunft weitere Feedback-Sitzungen. Die Fragen nach der Abhandlung wichtiger Probleme sowie der Eignung geplanter Aktionen zu Problemlösungen wurden generell positiv beurteilt. Hingegen war nur für einige wenige Teilnehmer der Feedback-Meetings die allgemeine Zusammenarbeit verbessert worden. Hier, wie auch bei den übrigen Fragen, zeigte sich eine allgemein positivere Tendenz in den Antworten der Feedback-Leiter im Vergleich zu jenen der Teilnehmer.

Auf einige weitere Fragen konnte offen geantwortet werden (s. Anhang 1, Tab. 3-5). Die Antworten dazu erlaubten, die der geschlossenen Fragen besser zu verstehen. Gleichzeitig gaben sie wertvolle

Hinweise auf die Schwierigkeiten der Teilnehmer im Feedback-Prozess und auf ihre Wünsche, so z.B. nach einer neutralen Leitung.

Dieses Beispiel zeigt nun, wie ein Feedback in der Praxis aussehen kann. Die Kontrollumfrage, die hier durchgeführt wurde, gibt zudem dieser Firma Auskunft über Ansatzpunkte von Veränderungen bei der Gestaltung ihrer nächsten Feedback-Meetings.

3.5.3.4 Die Gruppe als eine notwendige Voraussetzung bei der Einführung von Veränderungen

Es wurde bisher mehrmals von der Bildung von Gruppen für das Feedback gesprochen. Ihr Bestehen und ihr Funktionieren scheinen wichtige Voraussetzungen für das Gelingen der Abschlussphase zu sein. Deshalb soll ihrer Bedeutung nachgegangen werden.

Für die Effektivität spielt es eine grosse Rolle, wie Veränderungen eingeführt werden. Von hierarchisch höheren Ebenen aufgetragene Aufgaben sind nicht annähernd so motivierend wie selbstentwickelte Strategien. Als notwendiger Bestandteil jeglicher "Organizational Development"-Intervention gilt deshalb nach Reilly et al. (1974) die Gruppe.

Die Bedeutung der Gruppe für die Sozialpsychologie ist erst seit K. Lewin's Feldforschung in das Licht der Aufmerksamkeit gerückt. Mit seiner wissenschaftlichen Kleingruppenforschung hat er einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis von Gruppen geleistet. Seither haben sich viele Sozialwissenschaftler mit dem Phänomen der Gruppe befasst, und die Kenntnisse über das Verhalten von Gruppen und Individuen in Gruppen durch Untersuchungen aus der klinischen Psychologie und "Human Relation"-Studien in Betrieb und der weiteren Gesellschaft bereichert. Die Betriebspsychologie hat sich zunehmend an den sozialpsychologischen Erfahrungen orientiert und gruppendynamische Techniken werden seit 1968 nach Fassbender

(1972) verstärkt im Rahmen des "Management Development" eingesetzt. Die Bewusstmachung gruppendynamischer Prozesse ist aber oft noch ein Privileg des Kaders, und Gruppensitzungen von Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, verbunden mit einer Analyse ihrer Interaktion als Technik des "Organizational change", finden kaum Anwendung.

Für die Lösung einer ganzen Anzahl von Problemen, die durch die Umfrageresultate angezeigt werden, wäre nun die Kenntnis der Gruppendynamik kleiner Gruppen von Vorteil. Das "Process awareness" ist die Essenz der Gruppenbildung: "When it understands and monitors its own process, a group is better able to accomplish its tasks and to utilize the talents of its group members" (Reilly et al., 1974, S. 230). Es kann aber nicht die Aufgabe der Feedback-Sitzungen sein, die eigene Gruppendynamik zu studieren. Bestehen die durch die Umfrage identifizierten Probleme vor allem im Verhältnis der Mitarbeiter untereinander oder zu ihrem Vorgesetzten, dann können sie nicht in den Feedback-Sitzungen gelöst werden. Hier handelt es sich vielmehr um eine Aufgabe der innerbetrieblichen Schulung. Ihr Ausbau kann als eine Folge der Umfrage stattfinden, ist damit Bestandteil der Aktionsplanung und -durchführung.

Im Rahmen der umfragegeleiteten Organisationsentwicklung hat die Gruppe vor allem zwei Funktionen. Einmal soll sie sich mit dem informellen Verhalten ihrer Mitglieder befassen, andererseits sollen diese, wo notwendig, die formellen Organisationsvariablen so beeinflussen, dass eine gegenseitige Anpassung von Mensch und Organisation erreicht wird.

Sowohl für die eigene Veränderung wie für jene von Organisationsvariablen bringt die Gruppe Vorteile. Im Hinblick auf die Aktionsplanung sind es die Ueberlegenheit der Gruppenarbeit über die Arbeit eines einzelnen, die Identifikation mit den Unternehmungszielen und die sozialen Vergleichsmöglichkeiten. Ersteres hat den Menschen überhaupt erst gezwungen, sich zu Gruppen zusammenzuschliessen, wie Lersch (1965) feststellt. Im Bereich des "Ope-

rations Research" wurde diese Tatsache verantwortlich für die Bildung von Gruppen mit verschiedenen Spezialisten, die gemeinsam komplexe Probleme untersuchen. "Der Grundgedanke dabei ist, dass das Gehirn eines einzelnen Menschen unmöglich das gesamte möglicherweise brauchbare Wissen umfassen kann, während dies einem 'Team Gehirn' möglich ist" (Churchman, Ackoff & Arnoff, 1971, S. 20). Dasselbe gilt auch für die Zusammensetzung von Gruppen in den Feedback-Sitzungen, die aus Personalforscher, Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern gemischt bestehen und Probleme gemeinsam angehen.

Zur Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmungszielen ist festzustellen, dass sie dann am höchsten ist, wenn sich die Mitarbeiter an der Unternehmungsentwicklung aktiv beteiligen können. Jede Gruppe hat Teilziele zu erfüllen, damit die Organisation ihr Gesamtziel erreichen kann. Wenn die Gruppe nun ihre eigenen Ziele festlegen kann, dann wird sich auch jedes Mitglied in hohem Masse damit identifizieren.

Eine wesentliche Funktion erfüllt die Gruppe schliesslich in bezug auf den sozialen Vergleich. Jede Einführung von Veränderungen kann bedrohend wirken. Die Angst davor kann nach Smith (1976) durch den sozialen Vergleich abgebaut werden. "Die soziale Unterstützung durch Gruppenkonsensus verstärkt nicht nur das Vertrauen in die Richtigkeit seiner eigenen Entscheidung und in den Verlauf der Aktion, sondern stellt auch einen Verteidigungswall gegen Opposition von aussen dar. Standards, die die übrige Gruppe akzeptiert, dienen auch den einzelnen Mitgliedern als soziale Vergleichsmöglichkeit bei der Entscheidung dessen, was sie tun sollen" (Ruch & Zimbardo, 1974, S. 338). Sind Veränderungen in der Organisation im Vergleich mit den Zielen der Individuen als konsistent erkannt, so werden sie akzeptiert und gefördert werden. Um eine Uebereinstimmung der Organisations- und Mitarbeiterziele zu erreichen, müssen sie gemeinsam erarbeitet werden.

Bei dieser Zusammenarbeit in der Gruppe können jedoch Schwierigkeiten auftreten, die im Kommunikationsverhalten liegen. Als Voraussetzung für das gegenseitige Verständnis wird der gemeinsame Zeichenvorrat bezeichnet. Allein, die gleichen verbalen Symbole genügen nicht, sondern sie müssen jeweils auch denselben Erfahrungsinhalt haben. Werden hingegen bestimmte Situationen von Mitarbeitern mit verschiedenen Bezugssystemen beurteilt, dann sind Kommunikationsstörungen wahrscheinlich. Nach Anastasi (1973) führen zudem Voreingenommenheit, Vorurteile, Stereotypen und starke emotionale Assoziationen bestimmter Werte zu einem Versagen der Kommunikation. Da die Voraussetzung ähnlicher Bezugssysteme bei Vorgesetzten, ihren Mitarbeitern und dem Personalforscher keineswegs immer gegeben ist, werden an die Gesprächsführung durch den Gruppenleiter hohe Anforderungen gestellt.

Im weiteren ist es notwendig, das gegenseitige Vertrauen aufzubauen. Dem Sender muss vertraut und geglaubt werden, der Empfänger muss interessiert und empfänglich sein. "There must be a rapport, a feeling of commonness of purpose or of spirit, or, at the very least, an implicit contract that what is said will be listened to" (Havelock & Benne, 1976, S. 162).

Konfliktgeladene Situationen werden in den Gruppensitzungen, durch die Umfrageresultate provoziert, öfter entstehen. Inwiefern dabei Einigung erfolgt, ist ganz davon abhängig, wie die Teilnehmer zueinander eingestellt sind. Der Erfolg der Problemlösungsversuche hängt ganz wesentlich vom Vertrauen zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und dem Sitzungsleiter ab. Je grösser Vertrauen und Offenheit innerhalb der Gruppe sind, desto grösser wird ihre Fähigkeit zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung und die Zufriedenheit ihrer Mitglieder sein (vgl. Reilly et al., 1974). Bei gegenseitigem Vertrauen werden einander sofort relevante und genaue Informationen gegeben. Dadurch wird zu einer realistischen Problemlösung beigetragen.

Im Hinblick auf das Vertrauen ist es wesentlich, wer die Gruppenleitung übernimmt. Bowers et al. (1974) empfehlen den Vorgesetzten

einer Gruppe. Davon ausgegangen aber, dass in vielen Gruppen vielleicht jahrelang jede tiefergehende Kommunikation vermieden wurde und verschiedene Konflikte zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern bestehen können, scheint es ungünstig, die Leitung der Gruppe dem Vorgesetzten zu überlassen. Zudem besteht die Wahrscheinlichkeit, dass er bei der Aktionsplanung die Initiative wie gewohnt allein ergreifen wird.

Eine Alternative zum Vorgesetzten ist der Personalforscher. Auch seine Leitung der Gruppe ist eher fragwürdig. Er wird die einzelnen Gruppenmitglieder und ihre Arbeitssituation ungenügend kennen. Zudem können Vorgesetzte und Mitarbeiter das direkte Gespräch umgehen, indem sie den Forscher als Vermittler einschalten. Sieht man jedoch einmal von der Leitung der Gruppe ab, dann ist der Personalforscher am ehesten qualifiziert, der Gruppe beratend beizustehen und zwar als "process-consultant" und nicht als "expert-consultant" (vgl. Reilly et al., 1974). Es ist also von Vorteil, wenn beobachtende und bei Bedarf intervenierende Personen dem Feedback-Meeting beiwohnen. Es kann sich bei diesen Personen um interne oder externe Psychologen handeln oder auch Kursleiter der innerbetrieblichen Schulung, jedenfalls aber um Experten für Prozess-Analysen in Gruppen, die den Teilnehmern gegenüber eine neutrale Haltung bewahren können. In diesem Fall kann ein Vorgesetzter seine Gruppe leiten, während der Psychologe beratend beisteht. Dieser Optimalfall wird jedoch nur in den allerseltensten Fällen eintreten können.

Deshalb ist die Alternative, wie sie im Feedback-Beispiel der IBM Schweiz vorgestellt wurde, eine gute Lösung. Nicht der jeweilige Vorgesetzte einer Gruppe übernimmt deren Leitung, sondern es werden vielmehr eine Anzahl ausgewählter und geeigneter Manager für das Feedback ausgebildet und leiten anschliessend mehrere Gruppen. In diesen sind zwei oder mehrere Kleingruppen aus einem Arbeitsbereich zusammengefasst und Vorgesetzte und Mitarbeiter nehmen gemischt daran teil.

Für das Feedback werden dabei keine neuen Arbeitsgruppen gebildet, sondern bestehende Organisationsfamilien zur Sitzung einberufen. Das natürliche Arbeitsteam wird anerkannt und ist für die Konfliktlösungen im eigenen Arbeitsbereich zuständig. Die Begründung für das Zusammennehmen mehrerer kleiner Arbeitsgruppen in eine grössere Gruppe bis zu etwa 30 Personen liegt im Bedarf nach Interaktionen und Koordination zwischen Gruppen. "Je mehr Interaktion oder Ueberschneidung es zwischen analogen Gruppen gibt, um so ähnlicher werden sie sich in ihren Normen und in ihren Wertvorstellungen; je weniger Kommunikation oder Interaktion es zwischen ihnen gibt, um so stärker wird die Tendenz zu Konflikten zwischen ihnen" (Berelson et al., 1972, S. 205). Das kleine Arbeitsteam muss also in sich vollständig sein und gleichzeitig in die nächstgrösste Gruppe integriert werden, damit sowohl Diskussionen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in Gang kommen sowie eine Kommunikation zwischen verschiedenen aufeinander angewiesenen Arbeitsgruppen.

Die Bevorzugung bestehender Organisationsfamilien gegenüber Gruppenbildungen nach anderen Kriterien wie z.B. Status, wird von Katz et al. (1966) begründet: "The members of a specific organizational family have been involved in these very problems, already know a good deal about them, and know what questions should be asked to dig deeper into the available data for answers. Moreover, the group members are the immediate agents for implementing any policy changes with respect to problems at their own level" (S. 419).

Zusammenfassend sei festgehalten, dass eine grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss der Betriebsumfrage die Durchführung von Sitzungen mit Arbeitsgruppen ist in einem Klima, das die Aufnahme des Feedback und anschliessend eine konstruktive Problemlösung und Aktionsplanung erlaubt.

3.5.3.5 Widerstände

Neben der Organisation eines Feedback und der Aktionsplanung in Gruppen ist das Erkennen und der Abbau von Widerstand eine weitere Voraussetzung für ein erfolgreiches Gelingen der Abschlussphase. Widerstände gegenüber der Umfrage, speziell aber dem Feedback und der Aktionsplanung, sind nicht selten. "Getting anybody to do anything about survey findings becomes a Herculan task" (Sirota, 1970, S. 107). Sirota will damit aussagen, dass gegenüber der Umfrage sowohl von seiten der Manager wie Personalforscher ein Unbehagen besteht, welches in einer Unfähigkeit oder Unwilligkeit, die Umfrageresultate zu verwerten, d.h. nutzbar zu machen, begründet ist.

Die Widerstände dazu demonstrieren sich in Versuchen, die Aussagen der Ergebnisse zu nivellieren oder Probleme von vorneherein als unlösbar zu bezeichnen. Eine Ursache für die Widerstände kann in der Unsicherheit und Angst, durch Veränderungsabsichten ausgelöst, gesehen werden. Die Homöostase, der stabilisierende Faktor eines jeden Systems, wird gestört, um später zu einem neuen Gleichgewicht zu finden. Doch wie wird dieses aussehen und welche Konsequenzen hat es für den einzelnen? Der Widerstand gegenüber Veränderungen liegt aber nicht an der Ungewissheit allein. Ursachen für Veränderungswiderstände sind nach Klein (1976) vielmehr die Opposition gegenüber einer wahrhaftigen Bedrohung und der Versuch der Erhaltung einer Integrität sowie Widerstand gegenüber dem Veränderungsagenten.

Zum ersten stellt Klein (1976) fest, dass eine wirkliche Bedrohung nur empfunden wird, wenn der Status quo oder eine graduelle Veränderung für die meisten Menschen akzeptabel war. Veränderungen dürfen damit nur dort angeregt werden, wo die Umfrageresultate und ihre Interpretation ein solches Bedürfnis ausdrücken.

Die Aufrechterhaltung der Integrität bezieht sich auf die Selbsteinschätzung, Kompetenz und Autonomie der Individuen, Gruppen

oder Gesellschaften. Wie Klein (1976) bemerkt, kann diese Integrität auf einer Realitätsbetrachtung beruhen, die nicht länger angemessen ist. Der Widerstand gegenüber notwendigen Veränderungen ist eine Verteidigung der eigenen Werte. Ein solcher Widerstand ist im Falle der Umfrage vor allem bei Managern - seltener bei Mitarbeitern - zu beobachten, die sich durch die Umfrageergebnisse in ihrer persönlichen Integrität angegriffen fühlen. Eine Veränderung kann deshalb nur erfolgreich eingeführt werden, wenn die Vorgesetzten und Mitarbeiter ihre Anerkennung, Kompetenz und Autonomie nicht als bedroht empfinden, was durch die Geschäftsleitung garantiert werden kann und muss. Jede Veränderung, die zudem massive Auswirkungen auf die Führerrolle selbst hat, muss in entsprechenden Kaderkursen vorbereitet werden.

Die letzte Form von Widerstand nach Klein (1976) bezieht sich auf den Veränderungsagenten. Wie bereits ausgeführt, muss danach getrachtet werden, möglichst viele Mitarbeiter in die Planung und Auswertung der Umfrageresultate einzubeziehen, auf jeden Fall müssen einige Linienvertreter sowie die Geschäftsleitung neben dem Personalforscher aktiv am Projekt mitwirken. Die so häufige Entfremdung zwischen jenen, die Veränderungen planen und jenen, die von der Veränderung betroffen werden, wie Klein (1976) konstatiert, kann durch eine möglichst grosse Beteiligung der Organisationsmitglieder vermieden werden. Alle Mitarbeiter müssen spätestens in den Feedback-Sitzungen mit soviel Informationen ausgerüstet sein, dass die Veränderungen für sie überblickbar sind. Zudem ist der Veränderungswiderstand geringer, wenn die Betroffenen ihr eigenes Lösungsprojekt entwickeln können.

Zur Verdeutlichung der Widerstände gegenüber Veränderungen aufgrund von Umfrageresultaten sollen in Ergänzung zur Ursachenanalyse von Klein (1976) die einflussreichsten Widerstandsfaktoren nach Sirota (1970) angeführt werden. Es sind:

- die persönliche Relevanz der Umfragedaten
- der persönliche Widerstand, sich zu ändern
- die Rolle des höheren Managements

- der Widerstand der Organisation, sich zu verändern
- die wiederholte Befragung
- die Rolle des Untersuchenden

Jeder dieser Faktoren kann so gestaltet werden, dass er Widerstände provoziert.

Zur persönlichen Relevanz von Umfragedaten ist festzustellen, dass die einzelnen Mitarbeiter zwischen den Umfragedaten und ihren eigenen Erfahrungen in der Unternehmung Beziehungen herstellen können müssen. Für die Datenpräsentation bedeutet dies, wie gesagt, dass sie für möglichst viele und relativ kleine Gruppeneinheiten erstellt wird, so dass sich jeder Mitarbeiter mit den Aussagen seiner Arbeitsgruppe identifizieren kann.

Der persönliche Widerstand sich zu ändern betrifft vor allem Vorgesetzte, deren Gruppen negative Umfrageresultate aufweisen. Diese verhalten sich gemäss Hofstede (1973) schnell defensiv, greifen die Umfrage an, zeigen kein Interesse oder überagieren in Panik. Ihre Reaktion hängt jedoch wiederum vom Verhalten ihrer Vorgesetzten ab usw.: "If the boss is punitive, the manager will be defensive" (Hofstede, 1973, S. 68). Widerstand kann durch eine entsprechend vorsichtig angelegte Resultatpräsentation vermieden werden. So z.B. wie aufgezeigt, indem die Vorgesetzten die Daten ihrer eigenen Gruppe erst einmal allein sehen, bevor diese der Gruppe mitgeteilt werden.

Widerstand ist auch von der Rolle des höheren Managements und seinem Verhalten abhängig. Das Top Management muss in dieser Abschlussphase besonders deutlich zeigen, wieviel ihm an der Umfrage liegt. Wie Sirota und Coryell (1972) aber dazu feststellen, wird den Meinungsumfragen selten dieselbe Aufmerksamkeit geschenkt und daraufhin seltener korrektive Massnahmen vorgenommen als bei wichtigeren Aufgaben, z.B. im Rahmen der Produktion und im Kostenbereich. Es liegt aber in der Hand der Geschäftsleitung, Aktionen aufgrund der Umfragedaten zu fördern und bedeutungsvolle und andauernde Veränderungen zu erzielen. Sie kann dies erreichen,

indem sie klarstellt, dass Aktionen nach der Befragung genauso zum Aufgabenbereich des Managements gehören wie die üblichen Angelegenheiten von Belang. Aber: "Little behavioral change on the basis of survey findings can be expected unless managers feel that such change will be rewarded by higher management and its absence will invoke penalties" (Sirota, 1970, S. 112). Das Zentrum der Macht muss damit die Planung und Durchführung von Aktionen aktiv unterstützen, ansonsten können nur kleine Massnahmen erwartet werden, wie auch Hofstede (1973) hierzu bemerkt.

Neben Widerständen, die bei Mitarbeitern und vor allem ihren Vorgesetzten auftreten können, gibt es den Widerstand der Organisation selbst. Er setzt dort ein, wo es zur Verbesserung der Situation struktureller Veränderungen bedarf. Sirota (1970) illustriert dies anhand einem Beispiel zur Einführung des "Job Enlargements", welches für eine Abteilung durch die Umfrageresultate indiziert wurde. Es schien, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten bei der gegebenen Arbeitsverteilung nicht genügend einsetzen konnten. Beim Versuch, das "Job enlargement" bei den Mitarbeitern dieser Abteilung einzuführen, zeigte sich, dass dies nicht ohne Einbezug der anderen Abteilungen geschehen konnte. Beispielsweise sollte die Saläradministration Lohnerhöhungen für die nun aufgewertete Arbeit gewähren, obwohl sie prinzipiell dazu angehalten wird, die Ausgaben tief zu halten. Andere Abteilungen, die eng mit der Neuorganisierten zusammenarbeiten, hätten ihre eigene Organisation ändern müssen, um weiterhin effizient zu kooperieren. Die Vorgesetzten weiterer Arbeitsbereiche befürchteten die Forderung ihrer Mitarbeiter nach denselben Modifikationen ihres Aufgabenbereiches. Schliesslich bestand ein ideologischer Konflikt mit Gruppen, die genau das Gegenteil der Arbeitserweiterung anstrebten, nämlich einen hohen Grad von Arbeitsfraktionierung. Sirota (1970) zeigt anhand dieses Beispiels, an wieviel Fronten der Veränderungsagent sich schlagen muss, die seinen Enthusiasmus leicht brechen können. Sowohl Sirota (1970) wie auch Hofstede (1973) sehen hier nur den einen Weg der Konfliktlösung, den Einbezug des Top Managements. Nur auf dieser Ebene

ist nach Hofstede (1973) die Koordination aller zur Veränderung notwendiger Kräfte zu erwarten.

Ein weiterer Faktor, in dem sich ein Widerstand zeigen kann, ist der "re-survey". Ist die Anonymität in früheren Befragungen nicht verletzt worden und waren erfolgreiche Aktionen Resultat der Befragung, dann wird sich dies einerseits in einer guten Beteiligung bei Wiederholung der Umfrage zeigen, andererseits in der Beantwortung der Frage nach der Zufriedenheit mit dem letzten Feedback und den Aktionen. Im allgemeinen treffen die wiederholten Umfragen auf immer weniger Widerstand, sofern durch die vorangehenden Befragungen wahre Verbesserungen mit Konsens der Mitarbeiter erzielt werden konnten.

Widerstand kann sich schliesslich auch in der Rolle des Forschers ausdrücken. So erwartet die Geschäftsleitung beispielsweise, dass er Vorschläge nach der Umfrage ausarbeitet, obwohl er zu wenig weiss und damit keinesfalls in der Lage ist, sinnvolle Empfehlungen zu geben. Es ist damit nach Sirota (1970) in den meisten Fällen unrealistisch, vom Forscher oder auch von einem Forscherteam zu erwarten, dass sie über die notwendigen Informationen aus einem Unternehmen verfügen. Werden sie dazu angehalten, Veränderungsvorschläge allein auszuarbeiten, dann werden diese für das Management enttäuschend sein oder überhaupt unbrauchbar. Hier gilt damit auch, dass, wenn die Veränderungspläne brauchbar sein sollen, sie von den Betroffenen selbst, wenn auch mit Unterstützung des Forschers, erarbeitet sein müssen.

Das Gelingen der Umfrage ist vom Voraussehen und Ueberwinden der verschiedenen Widerstände abhängig. Die Kenntnis der Faktoren, in denen sich Widerstände manifestieren können, ist eine erste Voraussetzung dazu. Wesentlichste Aufgabe des Untersuchungsbeauftragten in der Aktionsphase ist deshalb, in jedem Stadium einer Innovation die Art der Resistenz zu analysieren. Seine Analyse wird jedoch nur Beachtung finden, wenn die Geschäftsleitung gewillt ist, mit allen Mitteln Veränderungen zu unterstützen und ihr Management und ihre Mitarbeiter darüber informiert.

3.5.4 Erster Schritt in die Partizipation

Was bisher als Idealfall einer Abschlussphase bei der Betriebsumfrage beschrieben wurde, nämlich mündliches Feedback in Gruppen und gemeinsame Aktionsplanung der Mitarbeiter, stellt bereits eine Art von Partizipation dar. Der Begriff Partizipation wird für unterschiedliche Prozesse verwendet. Diese variieren von einer Form der Beratschlagung zwischen Management und Mitarbeitern bis zu der totalen Teilnahme einer Gruppe in einem geplanten Veränderungsprozess (vgl. Glen, 1975).

So vielseitig dieser Begriff verwendet werden kann, so Unterschiedliches kann er im Zusammenhang mit der Umfrage bedeuten. Schon das Vorstellen und Diskutieren der Umfrageergebnisse mit den Mitarbeitern kann als Partizipation angesehen werden. Noch vielmehr ist es jede Einflussnahme der Mitarbeiter auf Veränderungsprozesse durch die gemeinsame Aktionsplanung oder sogar die partielle Entscheidungsberechtigung.

Partizipation kann praktisch eine Beteiligung aller Mitarbeiter einer Abteilung an den Management-Funktionen Zielsetzung, Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Entscheidung bedeuten. Die Voraussetzungen dazu sind gegenseitiges Vertrauen, Gruppenarbeit bei Entscheiden und Problemlösungen, dynamische Aufgaben- und Rollenverteilung, offene Kommunikationswege und vollständige Informationsvermittlung sowie eine flexible Hierarchie und ein hoher Grad von Selbstverantwortung und Kontrolle. Partizipation ist aber nicht nur eine formelle Regelung, sie drückt vielmehr gleichzeitig eine Grundhaltung aus. Es wird demokratisches Verhalten angestrebt, welches sich durch eine Atmosphäre von geringer Aggressivität untereinander, freundlichem Verhalten und Solidarität auszeichnet (vgl. Steinkamp, 1973).

Für die Einführung der Partizipation sprechen viele Gründe. Grundlegend scheint das menschliche Bedürfnis nach Freiheit zu sein. Der Grad des Einsatzvermögens und des Vermögens zum Engage-

ment eines Menschen hängt von seiner Freiheit ab und "...das Mass der Freiheit zeigt das Existenzniveau des Individuums an" (Stadter, 1971, S. 87). Jeder Mitarbeiter braucht ein gewisses Mass an Freiheit, um sich innerhalb seiner Arbeit selbst optimal zu verwirklichen.

Die Partizipation lässt sich gleichzeitig mit der Hoffnung auf wirtschaftliche Auswirkungen, wie z.B. Produktivitätssteigerungen, verbinden. "In allen Berufen gibt es Menschen, deren Leistungen unvergleichlich höher wären, wenn man ihnen mehr Initiative liesse, wenn man ihnen zusammen mit grösseren Verantwortungen die Lust und die Gelegenheit gäbe, zu lernen, zu erfinden, zu handeln" (Servan-Schreiber, 1969, S. 265).

Neben der Selbstverwirklichung und der Leistungssteigerung sprechen die zunehmend häufigere Infragestellung der Autorität des Managements, die immer weniger akzeptierten autoritären Rollen im Unternehmen für eine partizipative Führungsform. Immer mehr Menschen in Organisationen möchten nach Hinrichs' (1974) Meinung ein Mitspracherecht zur Beeinflussung ihrer eigenen Rollen und ihrer Zukunft. Die Hierarchie wird als Prinzip der Ungleichheit in Frage gestellt. Die Grundideen der Mitwirkungsinitiativen, individuelle Freiheit und kollektive Gleichheit, können auf die Dauer nicht übersehen werden. Nach Lindner's (1972) Zukunftsprognosen soll auch das traditionelle Konzept der Unternehmungsführung mit einer hierarchischen Autoritätsgliederung in Zukunft verloren gehen und die Zusammenarbeit stattdessen z.B. auf der freiwilligen Selbstbestimmung der Arbeitenden aufbauen. Da diese Selbstbestimmung nicht auf egoistisch-individueller Basis erfolgen dürfe, werde eine Gruppenbildung zwangsläufig notwendig.

Die Gruppenbildung ist die erste Voraussetzung zur Partizipation. Sie ist bei der Betriebsumfrage in den nachfolgenden Feedback-Sitzungen gegeben. Ihre notwendige Folge ist eine Veränderung des Führungskonzepts. Partizipation in der Gruppe wird nach Hebdens und Shaw (1976) nämlich bedeuten, dass der Vorgesetzte sowohl Ratschläge wie Kritiken aus Quellen akzeptieren muss, die er früher

ignoriert hat. Andererseits bedarf es einer neuen Führungsrolle, die den Vorgesetzten zum Lehrer des Problemlösens und zum Förderer der menschlichen Entwicklung macht. Das heisst, "die Verantwortlichkeit des Managements beruht nicht darin, Leute zu entwickeln. Sie liegt darin, das Klima und die Möglichkeiten zur Selbstentwicklung zu schaffen" (Argyris, 1971, S. 503/504).

Durch die Partizipation wird letztlich nichts anderes als eine Form der Demokratisierung angestrebt, die jedoch nicht wie das Mitbestimmungskonzept die wirtschaftliche Einflussnahme erreichen will. Die Demokratisierung kann dabei soweit führen, dass Führung im Sinne von Steinkamp (1973) nicht mehr an die Person gebunden ist, sondern potentiell entsprechend den Erfordernissen der jeweiligen Aufgabe und Situation von jedem Gruppenmitglied wahrgenommen werden kann. Diese Situationstheorie der Führung gibt etwa die ideelle Richtung der Demokratisierungsversuche an, ist aber selbst nach Smith (1976) zu vage, um von grossem Nutzen zu sein.

In nächster Zukunft ist aber kaum mit grossen Veränderungen im hierarchischen Aufbau von Organisationen zu rechnen. Die Demokratisierungsanstrengungen werden sich damit vorläufig erst auf den Führungsstil auswirken. "Demokratischer Führungsstil nach dem Prinzip der 'supportive relationship', Mitgliedermotivation auf Grund internalisierter Organisationsziele, die Bildung von Kleingruppen und deren wirksame Verklammerung bilden somit die wichtigsten Elemente eines 'highly coordinated, highly motivated, cooperative social system', in dem eine Steigerung demokratischer Beteiligung der Organisationsmitglieder mit einer Steigerung der Organisationseffizienz verbunden ist" (Naschold, 1969, S. 70).

In diesem Sinn sind die Gruppenbildungen nach einer Umfrage ein erster Ansatz zum Ausbau partizipativen Verhaltens. Die Umfrageergebnisse bieten die Möglichkeit zu einem strukturierten Vorgehen und einer Partizipation in engerem Rahmen. Nicht die Befragung an sich, sondern erst die Information der Mitarbeiter in den

Feedback-Meetings und ihre Beteiligung an den Aktionsplänen sowie ihre Mitentscheidungsgelegenheit bei Problemen aus ihrem Arbeitsbereich stellen eine Art von Partizipation dar.

Dieser erste Schritt in die Partizipation in den Feedback-Sitzungen erlaubt es, Erfahrungen zu machen, die im Idealfall schliesslich in den Betriebsalltag transferiert werden. Dies ist im Hinblick auf eine Zukunft, in der vermehrt partizipative Fähigkeiten ausschlaggebend sein und dazu beitragen werden, die Effizienz und damit die Wirtschaftlichkeit der Unternehmungen zu erhöhen, notwendig.

3.6 Zusammenfassung

Aus den Beschreibungen der vier Umfragen im zweiten Teil ging eine grundlegende Kritik an der häufig üblichen Verwendungsweise der Umfrage hervor. Es wurde festgestellt, dass die Umfragen meist dann abgebrochen werden, wenn es darum geht, in direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern zu treten und mit ihnen gemeinsam Organisationsveränderungen zu planen. Durch die Befragung findet aber eine Abstimmung statt, die eine Art von Demokratie und Mitbestimmung darstellt. "De facto" liegt die Entscheidungskompetenz bei der Geschäftsleitung und wird autokratisch genutzt.

Die uneinheitlichen Einstellungen der Beteiligten zu den Zielen und Aufgaben der Umfrage führen, wie auch andere Ursachen, zu Konflikten bei der Organisation der Umfrage. Deshalb wurden die wichtigsten Phasen der Umfrageplanung und Durchführung hier aufgeführt und ihre häufigsten Probleme abgehandelt.

Die Organisation von Projekten ist meist mit Problemen belastet, wie den Betriebswirten wohl bekannt ist. Sie beginnt immer mit der Bestimmung der Ziele, hier jener, die mit der Umfrage erreicht werden sollen. Es wurde vor allem darauf aufmerksam gemacht, dass eine einheitliche Zielsetzung vorliegen und bekanntgegeben werden muss, damit keine falschen Erwartungen bei den Mitarbeitern und anderen beteiligten Stellen geweckt werden. Das Festlegen der Ziele im engeren Sinn ist dann letztlich von der übergeordneten Zielsetzung abhängig. Den Mitarbeitern wird dabei mit der Vorhebung erstmals die Möglichkeit gegeben, bei der Planung der Umfrage mitzusprechen.

Die folgenden Überlegungen waren der Auftragszuweisung und der Person des Personalforschers, seinen Beziehungen zu den Mitarbeitern und deren Beteiligung an der Umfrageorganisation sowie der Stab-Linie-Beziehung gewidmet. Es wurde versucht, Hinweise zur Lösung verschiedener Konflikte, die auftreten können, zu

geben. Dabei wurde immer davon ausgegangen, dass die Teilnahme der Mitarbeiter sich nicht auf das Ausfüllen eines Fragebogens beschränken darf. Im Gegenteil, sie sollen, wo immer möglich, die Gelegenheit erhalten, bei der Organisation mitzuwirken. Dies kann anfangs über die Vermittlung einer Task-Force geschehen, welche Anregungen von Mitarbeitern entgegen nimmt und ihnen für diverse Auskünfte zur Verfügung steht.

Bei der Durchführung der Erhebung wurden einige ausgewählte Fragen im Hinblick auf die Teilnahme der Mitarbeiter besprochen. Wie immer wurde davon ausgegangen, die Umfrage als partizipatives Instrument verwirklichen zu wollen. Deshalb wurde die Notwendigkeit, allen Mitarbeitern eine Gelegenheit zur Teilnahme zu geben, betont. Um eine hohe Beteiligungsquote zu erhalten, müssen schliesslich die Anonymität der Teilnehmer gewahrt bleiben, und die Bedingungen zur Teilnahme den Mitarbeitern Erleichterungen bieten.

Nach der Durchführung der Umfrage stellt sich die Frage nach der bestmöglichen Resultateanalyse. Die Computerprintouts müssen alle wichtigen Informationen pro Frage für jede ausgewertete Gruppe enthalten, möglichst in einer Form, die dem durchschnittlichen Mitarbeiter das Lesen und Verstehen dieser Daten erlaubt. Damit wird seine Teilnahme auch in der Phase der Interpretation ermöglicht. In der Regel ist sie jedoch Aufgabe einer Task-Force. Aber auch wenn der Mitarbeiter das Zahlenmaterial selbst nicht sieht, sondern zusammenfassende Präsentationen vorgeführt erhält, hat er ein Anrecht darauf, bei der Interpretation mitzusprechen, denn es werden ja seine Aussagen gedeutet. Es muss deshalb ein direkter Kontakt mit den Mitarbeitern aufgenommen werden. Dies geschieht in den Feedback-Sitzungen. Den Mitarbeitern werden dort die Umfrageergebnisse in einer Präsentation mitgeteilt, wenn sie nicht selbst die Computerprintouts erhalten. Die Interpretation und die Abklärung der Ursachen für die vorgefundenen Probleme ist dann Aufgabe der Gruppe.

Die Gruppe soll anschliessend gleichfalls Gelegenheit erhalten, bei der Aktionsplanung aktiv mitzuwirken. Dabei kann über die Einführung bestimmter Aktionen im Arbeitsbereich der Gruppe selbst entschieden werden. Aktionsvorschläge, die eine weitere Mitarbeiterschaft betreffen, werden hingegen an eine höhere Instanz eingereicht, die über Einführung oder Verwerfung der vorgeschlagenen Verbesserungen entscheidet. Wichtig ist, dass auch hier eine Mitsprache der Mitarbeiter ermöglicht wird und angemessenes Gewicht bei Entscheidungen erhält.

Damit ist letztlich die Einstellung der Geschäftsleitung und des Managements zur Umfrage und damit verbunden eine eingeschränkte Partizipation der Mitarbeiter ausschlaggebend für das Gelingen des Projekts.

Die Forderung nach aktiver Teilnahme der Mitarbeiter an der Umfrage ist keine nach allgemeiner Partizipation. Vielmehr handelt es sich hier um eine "Teilpartizipation", die im Zusammenhang mit der Umfrage inhaltlich und zeitlich beschränkt ist. Hingegen kann sich dieser erste Schritt in die Partizipation bewähren und damit zu einem dauernden institutionalisierten Mitspracherecht der Mitarbeiter in der Unternehmung führen.

4. Zukunftsbetrachtungen

Dieser Teil der Arbeit soll sich mit der Zukunft von Betriebsumfragen befassen. Einige Autoren haben sich bereits dazu geäussert.

1971 schrieben Ribet und Bochet, man würde die Befragung "Prêt-à-porter" kommen sehen, welche, ohne allzuviel Aufsehen zu erregen, bestimmte Mitarbeiter zu einem sie betreffenden Problem Stellung nehmen lasse.

Nach Hofstede (1973) scheinen sich in Amerika zwei Entwicklungstendenzen abzuzeichnen: Einerseits gibt es Firmen, welche nicht in der Lage waren, die gesammelten Informationen richtig zu verwerten, und deren Enthusiasmus für Umfragen am Abklingen ist. Andererseits existiert eine Gruppe von Unternehmungen, darunter einige der grössten Multinationalen, für die Betriebsumfragen zum "way of life" geworden sind.

Für Dunnington (1975) steht fest, dass die Meinungsumfrage für die systematische Erfassung und das Verstehen der Wahrnehmungen und Einstellungen von Organisationsmitgliedern, in absehbarer Zukunft in zunehmendem Masse eingesetzt wird. Er begründet dies mit dem Bedürfnis, informiert zu sein und mit einer grossen Anzahl von Menschen in Verbindung zu stehen sowie mit der Zunahme sowohl von technischen Errungenschaften wie von Computern und Computerprogrammen wie auch von ausgebildeten Spezialisten für diese Art von Personalforschung.

In der Schweiz lassen sich skeptischere Urteile vernehmen, wie z.B., die Umfrage berge die Gefahr in sich, zu beträchtlichem Mehraufwand und zur Bürokratisierung zu führen. Zudem lehne der Mensch als Individuum die programmierte Funktionalisierung seiner Existenz ab. "Er ist nicht weiter bereit, die noch vor kurzem gültige Zielvorstellung zu akzeptieren, wonach die Zukunftsgesellschaft das Bild einer einwandfrei funktionierenden Menschheit abgibt, die in ihre technische Umwelt sozusagen nahtlos eingepasst ist" (Rossel, 1974, S. 11).

Jede dieser Ansichten präsentiert eine durchaus mögliche Zukunft der Betriebsumfrage. Entweder wird diese zu einem vielverwendeten, allen Mitarbeitern wohlbekannten Instrument, oder sie wird, wenn ihre Nachteile als überwiegend angesehen werden, in Vergessenheit geraten. Die Erfahrungen der Gegenwart scheinen letzteres bisher zu widerlegen.

Eine Betrachtung der Betriebsumfrage allein scheint aber widersprüchliche Antworten auf die Frage nach ihrer zukünftigen Entwicklung zu geben. Es ist sinnvoller, nach der Entwicklung der Gesellschaft, der Organisation und des Menschen zu fragen, denn davon ist der Einsatz von Betriebsumfragen letzten Endes abhängig. Eine solche Zukunftsanalyse ist aber nicht die Aufgabe dieser Arbeit und wäre zudem auch ein recht unsicheres Unterfangen. Bekanntlich gibt es unzählige Versuche, die Zukunft vorauszusagen. Sie stammen einerseits von Utopisten, andererseits von Wissenschaftlern, die aus der Gegenwart und Vergangenheit Prognosen für die Zukunft abzuleiten suchen. Exakte Voraussagen zu treffen, ist jedoch sehr schwierig.

Hier soll dennoch kurz ein Blick in die politisch-wirtschaftliche Vergangenheit geworfen werden, um die Bedingungen für Betriebsbefragungen aufzuzeigen (s. dazu auch Kap. 1.2.1). Anschliessende Gedanken zur "Human-Relations"-Politik der Unternehmungen und zur Entwicklung der Organisationen und ihrer Konfliktlösungsstrategien sollen die mögliche Zukunft aus einer anderen Perspektive aufzeigen. Diese Ueberlegungen werden zwar keinen Aufschluss über die wirkliche Zukunft von Betriebsumfragen erbringen, doch zeigen sie mögliche Entwicklungsrichtungen auf oder begründen die einleitend angeführten Stellungnahmen anderer Autoren.

Der Rückblick auf die Geschichte der Betriebspsychologie zeigt erhebliche Schwankungen in der Kontinuität der "Human-Relations"-Forschung. Während der Zeit des zweiten Weltkrieges fehlten Arbeitseinstellungs-Studien, wozu Kimmel (1969) bemerkt: "...that a problem-solving research approach requires a rather stable

social and economic context in the realm with which the problem-solver is concerned" (S. 19). In Zeiten ökonomischen Umbruchs oder sozialen Konflikts werden die verfeinerten Probleme, mit denen die Arbeitseinstellungen verbunden sind, von grundlegenden Anliegen der Angestellten und ihrer Arbeitgeber überdeckt. Sie verlieren damit in politisch-wirtschaftlichen Krisenzeiten an Wichtigkeit und an Dringlichkeit. Die Zukunft der Betriebsumfragen, wie auch anderer personalpolitischer Massnahmen, ist damit in erster Linie auf Zeiten politischer Entspannung angewiesen.

Eine gleichfalls übergeordnete Rolle spielt die Entwicklung von Grossunternehmen. Eine Begründung für die geringe Verbreitung von Betriebsumfragen in der Schweiz im Vergleich mit den Vereinigten Staaten liegt unter anderem auch im späten Entstehen von Grossbetrieben. Das Bild der schweizerischen Wirtschaft war lange Zeit von kleinen und mittleren Unternehmungen geprägt. Erst in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre sind nach Angabe von Kleinewefers (1974) aus Fusionen und Konzernbildungen Grossunternehmen hervorgegangen. Die damit verbundene Veränderung des sozialen Gefüges in der Schweiz und die Entwicklung in Richtung eines Massestaates, wie in modernen Industrieländern üblich, hat verschiedene Konsequenzen, von denen hier vor allem die veränderte Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wichtig ist. Je grösser der Betrieb, desto schwieriger wird die Frage der Kommunikation unter den Mitarbeitern und mit dem Management zu lösen sein. Desto eher besteht aber die Wahrscheinlichkeit, dass schliesslich Umfragen im Betrieb eingesetzt werden müssen.

Mit der Zunahme von Grossunternehmen in der Schweiz ist der Einsatz von Betriebsumfragen prinzipiell interessant geworden. Ob er damit auch wahrscheinlicher geworden ist, ist eine andere Frage. Trotz Grossunternehmungen nach amerikanischem Vorbild sind die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem Kleinstaat wie der Schweiz nicht mit den Verhältnissen von Staaten wie den USA, Frankreich oder Deutschland zu vergleichen. Die Bemühungen um eine persönlichere Atmosphäre in Schweizer Unter-

nehmungen, der Versuch, dem Arbeitnehmer eine sichere Arbeitsstelle zu vermitteln sowie andere Faktoren verändern das Bild der Probleme, die durch Grossunternehmungen in der Regel geschaffen werden. Dies spricht jedoch nicht gegen einen zukünftigen Einsatz von Betriebsumfragen. Manche der Probleme von Arbeitnehmern sind zwar über die Grenzen der verschiedenen Länder hinweg nicht zu vergleichen, andere hingegen sind es wohl. Auch in der Schweiz haben die Mitarbeiter Anliegen, die bisher nur unzureichend berücksichtigt wurden.

Hierzu kann vor allem die Unklarheit in bezug auf die Frage, wie denn die Arbeit sinnvoller gestaltet werden kann, genannt werden. Sie wird uns in Zukunft sowohl zu Forschungszwecken wie auch aus praktischen Gründen auf Mittel zurückführen, mit welchen die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfasst werden können. Die Bedeutungslosigkeit der Arbeit, die Beziehungslosigkeit der Menschen untereinander, der Abbau von eindeutigen Wertvorstellungen, Phänomene, die vor allem in den jüngeren Generationen beobachtet werden, führen zu einer Arbeitsentfremdung, die die Unternehmungen vor die Aufgabe stellt, Bedingungen zu schaffen, um eine Sinngebung in sozialetischer Sicht zu ermöglichen. Diese Probleme haben nicht zuletzt die Diskussion der Mitbestimmung angeregt. Jeder Versuch, in Zukunft irgendeine Form von Partizipation von Mitarbeitern im Unternehmen zu verwirklichen, kann dabei mit Hilfe von Betriebsumfragen geschehen.

Die ferne Zukunft wird im weiteren mit Sicherheit irgendwelche Veränderungen in den Organisationen mit sich bringen, sei es entsprechend der eher utopischen Vorstellung von Toffler (1972) oder dem wissenschaftlichen Ansatz von Bennis (1969/1970). Toffler (1972) sieht einen Zusammenbruch der Bürokratie und die Gründung einer "Adhocratie", in welcher Dauerhaftigkeit durch Unbeständigkeit ersetzt werden soll. Damit würden die bürokratischen Merkmale wie Beständigkeit, Hierarchie und Arbeitsteilung wegfallen, damit auch die dadurch entstandenen Probleme mit den Mitarbeitern, mit denen sich die heutige Betriebspsychologie in

der Personalforschung vor allem befasst. Die Betriebsumfrage würde in einer solchen Organisation entweder gar nicht mehr gebraucht oder sich in einer anderen Form und mit anderem Inhalt präsentieren. Sie liesse sich aber nicht regelmässig anwenden, da sie sonst selbst zur bürokratischen Institution würde.

Parallel zu diesen Vorstellungen, wenn auch weniger radikal, ist der Ansatz des "Organizational change", welcher eine systematische Umstrukturierung innerhalb der Organisation anstrebt. Der Sozialwissenschaftler Bennis (1969, 1970) sieht darin ähnlich wie Toffler (1972) eine zukünftige Veränderung der Sozialstruktur von Organisationen in Richtung von "temporary systems" voraus. Die Hauptveränderung wird dabei von der Stellung des Menschen in der Organisation ausgehen: "People will be differentiated not vertically, according to rank and role, but flexibly and functionally according to skill and professional training" (Bennis, 1969, S. 6). Diese Idee weist auch Gemeinsamkeiten mit der Situationstheorie von Steinkamp (1973) auf und löst viele der Fragen, die heute mit der Einführung einer Mitarbeiterpartizipation beantwortet werden wollen. Im Falle einer solchen Entwicklung der Organisation würde der Einsatz von Umfragen, so wie sie in dieser Arbeit vorgestellt wurden, unwahrscheinlich. Einerseits wären die Probleme der Mitarbeiter ganz anderer Art, andererseits würde das "temporäre System" nach anderen, schnelleren und direkteren Kommunikationsverbindungen verlangen. Die Umfrage scheint damit vor allem der heutigen Organisationsform angepasst zu sein.

Solange damit die Organisationsstruktur nur unwesentlich verändert wird, besteht eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit, dass Betriebsumfragen in Zukunft vermehrt eingesetzt werden. Die heutige Situation des Menschen in der Industrie und in anderen Organisationen verlangt weitere Untersuchungen, um die nahe Zukunft in Uebereinstimmung von Mensch und Organisation zu planen.

Es gilt jedoch im Hinblick auf die Zukunft noch zwei kritische Hinweise anzuführen. Der Januskopf der Betriebsumfrage, heute in seinen zwei Eigenschaften sowohl des Kontrollierens wie des Mitsprache-Gewährens bekannt, kann sich in Zukunft in die eine oder andere Richtung entwickeln. Wenn die bekannten Vorhersagen von Kahn und Wiener (1968) oder von Orwell (1974) zutreffen sollen und die zunehmende Komplexität von Organisationen mehr Kontrollsysteme und Ueberwachungsmittel verlangen wird, dann ist der entsprechende Ausbau der Betriebsumfrage in ein reines Management-Informationssystem zu befürchten. Werden andererseits, eben wegen der Komplexität der Organisationen, die Humanisierungsbedürfnisse dringender, dann kann sich das Umfrageinstrument in Zukunft nicht nur als ein wertvolles Diagnose-Instrument erweisen, sondern zum partizipativen Mittel für die Mitarbeiter werden.

Als Zweites kann die Ausrichtung der Meinungsumfragen auf Problemlösungen hin in Frage gestellt werden. Durch ihr Ziel, Problem-bereiche aufzusuchen, um frühzeitig Konflikte zu lösen und ihren Ausbruch damit zu verhindern, übt sie eine systemerhaltende Funktion aus, die jeder Veränderung zuvorkommt. Dahrendorf (1974) bezeichnet in seiner Abhandlung zum sozialen Konflikt das Fehlen von Konflikten als erstaunlich und abnormal. Tatsächlich haben Zielsetzungen von Meinungsumfragen in dieser Beziehung oft utopischen Charakter und "Utopia ist - in der Sprache der Oekonomen - eine Welt der Gewissheit" (Dahrendorf, 1974, S. 262).

Konflikte in sozialen Systemen gehören aber zu den normalen Erscheinungen. "Als ein Faktor im allgegenwärtigen Prozess des sozialen Wandels sind Konflikte zutiefst notwendig. Wo sie fehlen, auch unterdrückt oder scheinbar gelöst werden, wird der Wandel verlangsamt und aufgehalten" (Dahrendorf, 1974, S. 272). Chin (1976) stellt seinerseits dazu fest, dass der Konflikt, wie auch andere Spannungen, in sozialen Systemen als beschämend empfunden werde und deshalb beseitigt werden wolle. Dabei werde die Gelegenheit zur Erhöhung von Konflikten und Spannungen zugunsten

einer Kreativitätssteigerung sowie von Innovationen und sozialen Veränderungen verpasst.

Hier scheint ein Problem zu liegen, das in Zukunft durch angepasstere Zielsetzungen und Vorstellungen von der Funktion der Umfrage berücksichtigt werden muss. Dahrendorf (1974) verlangt nicht, dass Konflikte nicht untersucht werden sollen; er will lediglich einen Prozess des Wandels als allmähliche Entwicklung erhalten wissen. Deshalb müssen Konflikte anerkannt und geregelt werden, doch nicht "gelöst" und unterdrückt. "Immer aber liegt in sozialen Konflikten eine hervorragende schöpferische Kraft von Gesellschaften" (Dahrendorf, 1974, S. 272).

Wird in naher Zukunft die Personalforschung diesen Erkenntnissen gerecht, so muss die Meinungsumfrage nicht zum Problemerkennungs- und in der Folge Einfachheitshalber zum Problemunterdrückungssystem werden, sondern kann die kreative Lösung von Konflikten in gemeinsamer Arbeit mit den Mitarbeitern ermöglichen.

Schlusswort

Im ersten Teil dieses Berichts wurde eingehend auf die Beziehungen der Umfrage zu Theorien und Methoden der Betriebspsychologie eingegangen. Dabei wurden zuerst verschiedene Organisationstheorien in ihrer geschichtlichen Sequenz aufgeführt, um die Stellung und dementsprechend die jeweiligen Aufgaben der Betriebsumfrage abzuklären. Sie zeigte sich primär als ein Mittel der Aufwärts-Kommunikation, welches Auskunft über den verlangten Ist-Zustand gibt. Damit misst sie Faktoren des Betriebsklimas im Hinblick auf die Planung zukünftiger Organisationsveränderungen. Motivationstheorien und Theorien zur Arbeitszufriedenheit spielen hier eine wesentliche Rolle, einerseits als Gegenstand der Forschung, andererseits richtungsweisend in der Abschätzung der praktisch relevanten Faktoren des Betriebsklimas. Damit sollen Möglichkeiten zur Arbeitszufriedenheit und zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter geschaffen werden, die sich optimal auf die Unternehmungsentwicklung auswirken.

Wird die Umfrage in der Praxis betrachtet, dann zeigt sich, dass organisatorische Probleme bei ihrer Durchführung häufig sind. Aufgrund der Hinweise aus Erfahrungen von vier Unternehmungen in der Schweiz und entsprechenden Literaturstudien, die jeweils zum Vergleich herangezogen wurden, konnten grob zwei kritische Punkte festgehalten werden: Erstens, dass die Betriebsumfrage meist zu früh abgeschlossen wird und damit in ihrer Durchführung unvollständig ist, und zweitens, dass in den verschiedenen Phasen der Durchführung Schwierigkeiten auftreten können, die den Erfolg der Umfrage beeinträchtigen. Beides, sowohl der allzu frühe Abschluss der Betriebsumfrage wie viele der in den einzelnen Phasen auftretenden Probleme, liessen sich hier auf die grundlegende Unklarheit über Sinn und Zweck der Betriebsumfrage zurückführen. Die Mitarbeiter erwarten beispielsweise ein aktives Mitspracherecht, der Forscher will zu Organisationsveränderungen beitragen, die Geschäftsleitung hingegen will informiert werden,

ohne die daraus folgenden Handlungen im vornhinein festzulegen. Die Betriebsumfrage steht damit zwischen zwei Aufgaben, nämlich der traditionellen, ein Management-Informationsmittel zu sein, oder der modernen, ein partizipatives Instrument bis in die letzte Konsequenz zu werden.

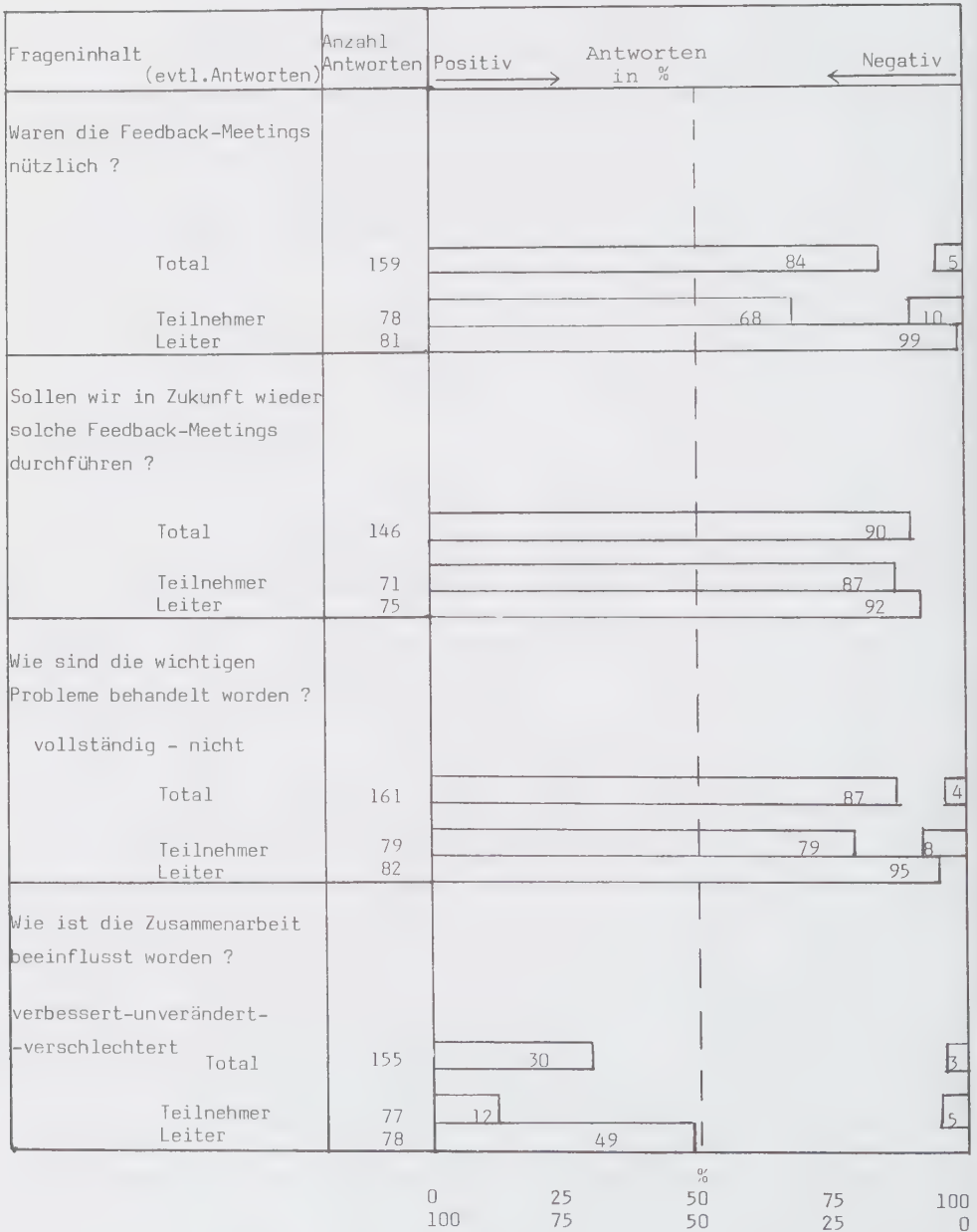
Nicht alle Probleme liessen sich jedoch auf diese Meinungsverschiedenheit über Ziele und Aufgaben der Betriebsumfrage zurückführen. Viele der aufgezeigten Erscheinungen sind den Organisationspsychologen aus anderen Zusammenhängen bekannt. Da sie sich im Rahmen der Betriebsumfrage häufig störend bemerkbar machen, wurde auch auf diese Schwierigkeiten eingegangen. Vor allem ging es aber darum, wo möglich aufzuzeigen, wie die Umfrage praktisch als partizipatives Instrument eingesetzt wird. Es wurden dazu verschiedene Anregungen vor allem bei den Phasen des Feedback und der Aktionsplanung gegeben, die jedoch keinesfalls alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben. Auch konnte jeweils nicht ein eindeutiger Lösungsweg aufgezeigt werden, denn die Strategien werden sich von Betrieb zu Betrieb unterscheiden, genauso wie jedes Unternehmen seine eigenen Vorstellungen über die Ziele und Aufgaben ihrer Betriebsumfrage entwickeln wird.

Wichtig schien deshalb vor allem, nicht nur Lösungen vorzuschlagen, sondern überhaupt erst einmal darauf hinzuweisen, wo Probleme im Zusammenhang mit der Durchführung einer Betriebsumfrage überhaupt auftreten, denn oft werden sie nicht oder zu spät erkannt und können dann nicht mehr berücksichtigt werden. Damit wird ein Misserfolg dem Umfrageinstrument selbst zugeschrieben, anstatt den Schwierigkeiten der beteiligten Instanzen, sich über Ziele und Aufgaben sowie die praktische Organisation und Durchführung der Betriebsumfrage zu einigen. Das Kennen der Probleme und ihre Antizipation kann unbefriedigenden Erfahrungen mit der Betriebsumfrage hingegen vorbeugen. Schliesslich wurde vielfach darauf hingewiesen, dass der Einbezug der Mitarbeiter in die Planung und Durchführung der Umfrage ausschlaggebend für das Gelingen des Projekts ist.

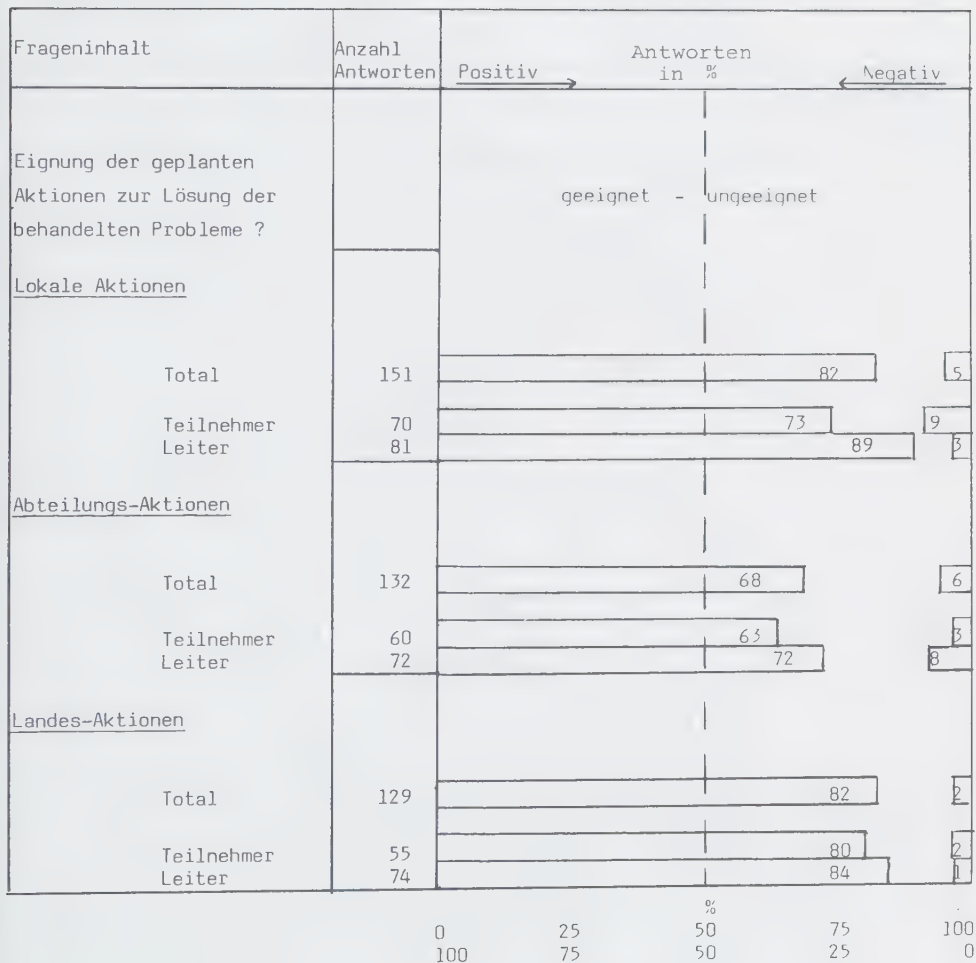
Es besteht die Hoffnung, dass diese Arbeit genügend Informationen in theoretischer und praktischer Hinsicht vermitteln konnte und dem Praktiker einige Anhaltspunkte zur optimalen Planung einer Betriebsumfrage gibt. Hingegen konnte in dieser Arbeit nicht im Detail auf die einzelnen Prozesse und auf methodische Fragen eingegangen werden. Ihre Abhandlung in einem Handbuch speziell für Betriebsumfragen und auf den Praktiker abgestimmt, wäre aber für die Zukunft wünschenswert.

A n h a n g I

Tab. 1: Resultate der Umfrage zu den Feedback-Meetings



Tab. 2: Resultate der Umfrage zu den Feedback-Meetings



Tab. 3: Antworten auf die offene Frage nach Verbesserungsvorschlägen
zu den Feedback-Meetings (ohne Einzelkommentare)

<u>Gruppe</u>	<u>Antworten in Stichworten</u>	<u>Anzahl Antwortende</u>
Teilnehmer (79)	- Leitung nicht durch den direkten Vorgesetzten	13
	- Zeitaufwand reduzieren	12
	- Homogenere Gruppenzusammensetzung	3
Leiter (82)	- Zeitaufwand reduzieren	25
	- Leitung durch direkten Vorgesetzten	12
	- Homogenere Gruppenzusammensetzung	7
	- Meetings als normales "Management Tool", nicht nur nach "Opinion Surveys"	4

Tab. 4: Antworten auf die offene Frage nach dem positivsten
Ergebnis des Feedback-Meetings (ohne Einzelkommentare)

<u>Gruppe</u>	<u>Antworten in Stichworten</u>	<u>Anzahl Antwortende</u>
Teilnehmer (79)	- Offenes Gespräch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie Meeting an sich.	23
	- Erstellen von Aktionsplänen und Lösung der Probleme. Wille der IBM, zu verbessern	12
	- Mitarbeit an Aktionsplänen und Entscheidungen	5
	- Förderung der positiven Kritik	5
	- Kurzfristige Verbesserungen	3
Leiter (82)	- Durchführung an sich. Offene Aussprache. Förderung von Dialog, Zusammenarbeit und Vertrauen	46
	- Besseres gegenseitiges Verständnis der Probleme, Relativierung überspitzter Forderungen	14
	- Beitrag der Mitarbeiter zu Analyse und Lösungen	8
	- Anstoss, unbefriedigende Situationen zu bereinigen. Konkrete Aktionspläne	4

Tab. 5: Antworten auf die offene Frage nach dem negativsten
Ergebnis des Feedback-Meetings (ohne Einzelkommentare)

<u>Gruppe</u>	<u>Antworten in Stichworten</u>	<u>Anzahl Antwortende</u>
Teilnehmer (79)	- Grundlegende Probleme nicht erledigt, dafür "Problemchen" gelöst	9
	- Mitarbeiter reden z.T. nicht: Angst, weil Vorgesetzte anwesend sind	6
	- Zeitaufwand: zu viele Meetings im Vergleich Aufwand zu Ergebnis	6
	- Bloss-Stellen des Chefs. Keine Anonymität für den Vorgesetzten	3
Leiter (82)	- Arbeitsaufwand zu gross. Zeitaufwand: uferlose Diskussionen. Kosten	17
	- "Opinion Survey" und Feedback-Meetings "erwecken" Probleme. Aufschaukeln nebensächlicher Forderungen Einzelner	12
	- Zu umfangreiche Aktionspläne schaffen zu hohe Erwartungen	5
	- Oberflächliche, z.T. Alibi-Aktionen	3

Literaturverzeichnis

- Alderfer, C.P.: An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance. 1969, 4, 142-175.
- Allerbeck, K.: Datenverarbeitung in der empirischen Sozialforschung. Stuttgart: Teubner, 1972.
- Alper, W. and Klein, St.M.: Feedback following opinion surveys. Personnel Administration, 1970, 33, 54-56.
- Anastasi, A.: Angewandte Psychologie. Basel: Beltz, 1973.
- Anger, H.: Befragung und Erhebung. In: Graumann, C.F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Sozialpsychologie, Theorien und Methoden, Bd. 7, Halbbd. 1. Göttingen: Hogrefe, 1969, 567-617.
- Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer: Mitarbeiter als Zielgruppe. Unternehmen und Öffentlichkeit, o.J., 2, 1-6.
- Argyris, C.: Personality and organization. The conflict between system and the individual. New York: Harper & Brothers, 1957.
- Argyris, C.: Understanding organizational behavior. Homewood, III.: Irwin Dorsey, 1960.
- Argyris, C.: Human Relations - Ein Blick in die Zukunft. In: Folkertsma, B. (Hrsg.): Handbuch für Manager. Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe GmbH, 1971, 1.9-501 - 1.9-506.
- Argyris, C.: Unerwartete Folgen "strenger" Forschung. Gruppendynamik, 1972, 3, 5-22.
- Athanasiou, R.: Job attitudes and occupational performance: A review of some important literature. In: Robinson, J.P., Athanasiou, R. and Head, K.B. (Eds.): Measures of occupational attitudes and occupational characteristics. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Survey Research Center, 1969 (3rd ed.), 79-98.
- Backstrom, Ch.H. and Hursh, G.D.: Survey research. o.O: Northwestern University Press, 1963.
- Benne, K. and Birnbaum, M.: Principles of changing. In: Bennis, W., Benne, K.D. and Chin, R. (Eds.): The planning of change. London: Holt, Rinehart & Winston, 1970 (2nd ed.), 328-335.
- Benne, K., Chin, R. and Bennis, W.: Science and practice. In: Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. (Eds.): The planning of change. London: Holt, Rinehart & Winston, 1970 (2nd ed.), 113-123.
- Bennis, W.: Beyond bureaucracy. In: Etzioni, A. (Hrsg.): Readings on modern organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969, 1-8.

- Bennis, W.: Changing organizations. In: Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. (Eds.): The planning of change. London: Holt, Rinehart & Winston, 1970 (2nd ed.), 568-579.
- Berelson, B. und Steiner, G.A.: Menschliches Verhalten, Bd. I, Forschungsmethoden/Individuelle Aspekte. Basel: Beltz, 1971 (2. Aufl.).
- Berelson, B. und Steiner, G.A.: Menschliches Verhalten, Bd. II, Soziale Aspekte. Basel: Beltz, 1972.
- Biäsch, H.: Die Mitarbeiter der IBM Extension Suisse. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie, unveröffentlichtes Gutachten aufgrund einer Betriebsumfrage, 1965.
- Birk, H.: Was meinen die Mitarbeiter? PLUS-Zeitschrift für Unternehmensführung, 1971, 5, 27-30.
- Blankenship, A.B.: Consumer and opinion research. The questionnaire technique. New York: Harper & Brothers, 1943 (3rd ed.).
- Blum, M.L. and Naylor, J.C.: Industrial psychology. Theoretical and social foundations. New York: Harper & Row, 1968 (2nd ed.).
- Bowers, D.G.: Social systems characteristics and organizational diagnosis. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Chicago: 1975.
- Bowers, D.G. and Franklin, J.L.: Basic concepts of survey feedback. In: Pfeiffer, W. and Jones, J. (Eds.): The 1974 Annual Handbook for group facilitators. La Jolla, Ca.: University Associates Publishers, Inc., 1974, 221-225.
- Brayfield, A.H. and Crockett, W.H.: Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 1955, 52, 396-424.
- Brem, E.: Betriebswissenschaften - Grundzüge, 1. Teil. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, unveröffentlichte Vorlesungsaufographie, 1974.
- Brockhaus Lexikon: Meinungsforschung, Demoskopie. Wiesbaden: Brockhaus, 1971 (17. Auflage), Bd. 12, 354-355.
- Brown, L.D.: System information processing and change: Response to feedback at 3 levels. Yale University, Unpublished doctoral dissertation, 1971.
- Brown, L.D.: Research action: Organizational feedback, understanding, and change. Journal of Applied Behavioral Science, 1972, 8, 697-711.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. und Ulich, E.: Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber, 1975.
- Chin, R.: The utility of system models and developmental models for practitioners. In: Bennis, W., Benne, K., Chin, R. and Corey, K. (Eds.): The planning of change. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976 (3rd ed.), 90-102.
- Churchman, C.W., Ackoff, R.L. and Arnoff, E.L.: Operations research. Eine Einführung in die Unternehmensforschung. München: R. Oldenbourg, 1971 (5. Aufl.).

- Coughlan, R.J. and Cooke, R.A.: The structural development of educational organizations. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Survey Research Center, 1974.
- Crozier, M.: Le monde des employés de bureau. Paris: Ed. du Seuil, 1965.
- Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin: Walter de Gruyter & Co., 1956.
- Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, Th. Gabler, 1959.
- Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia. Zur Theorie und Methode der Soziologie. München: R. Piper & Co., 1974 (3. Aufl.).
- Dalton, M.: Conflicts between staff and line managerial officers. In: Litterer, J.A. (Ed.): Organizations: Structure and behaviour. Vol. I, New York: J. Wiley & Sons, 1969 (2nd ed.).
- Dowlings, W.F. and Sayles, L.R.: How managers motivate. New York: McGraw Hill, 1971.
- Dunnington, R.A.: Opinion surveys as part of the management system in IBM. Armonk, N.Y., International Business Machines Corporation, 1975.
- Equitable Life Assurance Society of the United States: The Equitable survey - What it's all about. New York: unpublished report, 1975.
- Erdos, P.L. and Morgan, A.J.: Professional mail surveys. New York: McGraw Hill, 1970.
- Fassbender, S.: Gruppendynamische Elemente in der Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte. Gruppendynamik, 1972, 4, 429-236.
- Feldman, M.P.: Psychology in the industrial environment. London: Butterworths, 1971.
- Flammer, A.: Seminar zur Experimentalpsychologie. Freiburg, Psychologisches Institut der Universität, unveröffentlicht, 30.4.1974.
- Floersheim, G.L.: Einblicke in die Medizin. Basel: Schwabe & Co., 1976.
- French, W.L. and Bell, C.H.: Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1973.
- Gaensslen, H. und Schubö, W.: Einfache und komplexe statistische Analyse. Eine Darstellung der multivariaten Verfahren für Sozialwissenschaftler und Mediziner. Basel: E. Reinhardt, 1973.
- Gallup, G. and Rae, S.F.: The pulse of democracy. New York: Simon & Schuster, 1940.
- Galtung, J.: Theory and methods of social research. Oslo: Universitetsforlaget, 1969 (2nd ed.).

- Gälweiler, A.: Unternehmungspolitik. Industrielle Organisation, Management-Zeitschrift des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich, 1976, 464-470.
- Gellerman, S.W.: Motivation and productivity. New York: American Management Association, 1963.
- Gendre, F.: L'apport des méthodes statistiques dans l'analyse des résultats d'une enquête d'opinion. Le travail humain, 1969, 32, 149-154.
- Getschmann, H.: Ueber die Mitarbeiterbefragung zur Personalstrategie. Personal, 1974, 26. 308-310.
- Gilmer, B.v.H.: Industrial psychology. New York: McGraw Hill, 1966 (2nd ed.).
- Gilmer, B.v.H.: Industrial and organizational psychology. New York: McGraw Hill, 1971.
- Glen, F.: The social psychology of organizations. London: Methuen & Co., 1975.
- Götte, M.: Betriebsklima. Göttingen: Verlag für Psychologie, Hogrefe, 1962.
- Gottschaldt, K.: Begabung und Vererbung. Phänotypische Befunde zum Begabungsproblem. In: Roth, H. (Hrsg.): Begabung und Lernen. Deutscher Bildungsrat. Gutachten und Studien der Bildungskommission, Bd. 4. Stuttgart: E. Klett, 1971 (7. Aufl.), 129-150.
- Gouldner, A.W.: Theoretical requirements of the applied social sciences. In: Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. (Eds.): The planning of change. London: Holt, Rinehart & Winston, 1970 (2nd ed.), 85-98.
- Graumann, C.F.: Motivation. Frankfurt a.M.: Akad. Verlagsgesellschaft, 1969.
- Guggenbühl, H.: Kommunikationsstruktur und Unternehmungsorganisation. Industrielle Organisation, Management-Zeitschrift des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich, 1975, 44, 506-508.
- Hall, D. and Nougaim, K.E.: An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. Organizational Behavior and Human Performance, 1968, 3, 12-35.
- Havelock, R. and Benne, K.: An exploratory study of knowledge utilization. In: Bennis, W., Benne, K., Chin, R. and Corey, K. (Eds.): The planning of change. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976 (3rd ed.), 151-164.
- Hebden, J. and Shaw, G.: Pitfalls of participation. Management Today, London, January 1976, 68-70.
- Heckhausen, H.: Motivationsanalysen. Berlin: Springer, 1974a.
- Heckhausen, H.: Leistung und Chancengleichheit. Reihe: Motivationsforschung, Bd. 2, Göttingen: Hogrefe, 1974b.

- Heidbrink, P.G.: Betriebsbefragungen als Methode zur Entwicklung personal-politischer Grundsätze für den Industriebetrieb. Dissertation, Technische Universität Berlin. München: Dissertationsdruckerei Ch. Schön, 1963.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. and Capwell, D.: Job attitudes: Review of research and opinion. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.: The motivation to work. New York: J. Wiley & Sons, 1959 (1st ed.), 1967 (2nd ed.).
- Hill, W.: Unternehmungs-Planung in kleinen und mittleren Betrieben. Die Orientierung, Schweizerische Volksbank, Bern, 1976, 61.
- Hinrichs, J.R.: The motivation crises. Winding down and turning off. New York: AMACOM, 1974.
- Hinrichs, J.R. and Mischkind, L.A.: Empirical and theoretical limitations of the two-factor-hypothesis of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 1967, 51, 191-200.
- Hinton, B.L.: An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor-theory. Organizational Behavior and Human Performance, 1968, 3, 286-309.
- Hoeftner, F.G.: Transferprobleme des Management-Trainings. Gruppendynamik, 1973, 4, 266-272.
- Hofstätter, P.H.: Faktorenanalyse. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, Stuttgart: F. Enke, 1967 (2. Aufl.), 385-414.
- Hofstede, G.H.: The game of budget control. How to live with budgetary standards and yet be motivated by them. Assen: Van Gorcum & Comp., 1970 (2. Aufl.).
- Hofstede, G.H.: The color of collars. Columbia Journal of World Business, 1972a, 7, 72-80.
- Hofstede, G.H.: Methodological notes on opinion surveys. Personnel Research Study, 1972b, unpublished.
- Hofstede, G.H.: Employee surveys - a tool for participation. European Business, 1973, 39, 62-69.
- Hofstede, G.H., Kraut, A.I. and Simonetti, S.H.: Developing a core questionnaire. Personnel Research Study, 1972, unpublished.
- Holm, K.: Die Gültigkeit sozialwissenschaftlichen Messens. In: Holm, K. (Hrsg.): Die Befragung 4. München: Francke, 1976, 123-133.
- Hoppock, R.: Job satisfaction. New York: Harper & Brothers, 1935.
- Horn, K.: Interview. In: Psychologie heute, 1977, 4, 57-64.
- Howe, E.D.: Opinion surveys: Taking the task force approach. Personnel (AMA), 1974, 51, 16-23.
- Huff, D.: How to lie with statistics. London: Victor Gollancz, Ltd., 1954.

- Humble Oil & Refining Company: Review of information and opinion surveys as used in Humble Oil and Refining Company. Houston: Personnel Research 71-4, February 12, 1971, unpublished.
- Irle, M.: Führungsprobleme. In: Mayer, A. und Herwig, B. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9. Göttingen: Hogrefe, 1961, 511-526.
- Irle, M.: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip. Frankfurt a.M.: Akademische Verlagsgesellschaft, 1971.
- Jahoda, M., Deutsch, M. und Cook, St. W.: Die Technik der Auswertungs-Analyse und Interpretation. In: König, R. (Hrsg.): Das Interview. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 1974 (9. Aufl.), 271-289.
- Jones, J.E.: The sensing interview. In: Jones, J.E. and Pfeiffer, J.W. (Eds.): The 1973 Annual Handbook for group facilitators. San Diego: University Associates Publishers, 1973, 213-224.
- Kahn, H. und Wiener, A.J.: Ihr werdet es erleben. Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahre 2000. Wien, Fritz Molden, 1968.
- Kahn, R.L.: A comparison of two methods of collecting data for social research: The fixed alternative questionnaire and the open-ended interview. Ann Arbor: University of Michigan, 1952, unpublished dissertation.
- Katz, D.: Die Ausdeutung der Ergebnisse: Probleme und Gefahren. In: König, R. (Hrsg.): Das Interview. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 1974 (9. Aufl.), 319-331.
- Katz, D. and Kahn, R.L.: The social psychology of organizations. New York: J. Wiley & Sons, 1966.
- Kellogg, P.U. (Hrsg.): The Pittsburgh Survey. New York: 1909-1914.
- Kern, U.: Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation. Zeitschrift für Organisation, 1972, 41, 305-306.
- Kimmel, P.: Research on work and the worker in the United States. In: Robinson, J.P., Athanasiou, R. and Head, K.B. (Eds.): Measures of occupational attitudes and occupational characteristics. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Survey Research Center, 1969 (3rd print.), 17-24.
- Klein, D. Some notes on the dynamics of resistance to change: The defender role. In: Bennis, W., Benne, K., Chin, R. and Corey, K. (Eds.): The planning of change. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976 (3rd ed.), 117-124.
- Klein, St.M., Kraut, A.I. and Wolfson, A.: Employee reactions to attitude survey feedback: A study of impact of structure and process. Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 497-514.
- Kleinewefers, H.: Die Volkswirtschaft der Schweiz. Zürich: Zentralstelle der Studentenschaft der Universität Zürich, 1974.

- Kloidt, H. und Moews, D.: Empirische Methodik der Organisationsforschung. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel, 1969, 1128-1137.
- König, R.: Praktische Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.): Das Interview. Köln, Kiepenheuer & Witsch, 1974 (9. Aufl.), 13-33.
- Kornhauser, A. and Sharp, A.: Employee attitudes: suggestions from a study in a factory. Personnel (AMA), 1932, 10, 393-401.
- Kornhauser, W.: Scientists in industry. Conflict and accommodation. Berkley: University of California Press, 1963 (2nd ed.).
- Kraut, A.I.: Opinion surveys: Turning results into action. Personnel (AMA), 1966, 43, 58-65.
- Kroeber-Keneth, L.: Wie ruiniert man einen Betrieb durch Personalpolitik? Management heute (Harzburg), 1976, 9, 21-22.
- Landy, F.J. and Trumbo, D.A.: Psychology of work behavior. Homewood, III.: Irwin Dorsey, 1976.
- Lawler, E.E.: Job attitudes and employee motivation: Theory, research, and practice. Personnel Psychology, 1970, 23: 223-237.
- Lazarsfeld, P.F.: The art of asking WHY in marketing research. The National Marketing Review, 1935, 1, 26-38.
- Lazarsfeld, P.F. and Rosenberg, M.: The language of social research. New York: Free Press, 1967 (7th ed.).
- Leavitt, H.J.: Grundlagen der Führungspsychologie. München: Moderne Industrie, 1974.
- Lersch, Ph.: Der Mensch als soziales Wesen. München: Joh. Ambrosius Barth, 1965 (2. Aufl.).
- Levinson, H.: An efford towards understanding man at work. European Business, 1972, 33, 19-29.
- Lewin, K. und Cartwright, D. (Hrsg.): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber, 1963.
- Lienert, G.A.: Testaufbau und Testanalyse. Basel: Beltz, 1969 (3. Aufl.).
- Likert, R.: New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Likert, R.: The human organization. Its management and value. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern: Paul Haupt, 1972.
- Lin, N.: Foundations of social research. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Lindner, T.: Teamarbeit. Wien, 1972, unpubliziertes Skript.

- Löffelholz, J.: Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, Th. Gabler, 1967 (2. Aufl.).
- Mac Quitty, L.L.: Capabilities and improvement of linkage analysis as a clustering method. Educational and Psychological Measurement, 1964, 24, 441-456.
- Maire, F.: Betriebliche Meinungsforschung. Ein Beispiel aus der Uhrenindustrie. Industrielle Organisation, Management-Zeitschrift des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich, 1968, 37, 685-689.
- Maire, F.: Profil d'entreprise. Analyse d'une consultation des cadres. Hauterive: 1969, unveröffentlicht.
- Maire, F. et Rousson, M.: Le questionnaire de R. Likert et son application à la gestion d'entreprise.
- 1ère partie: Revue de Psychologie Appliquée, 1970, 20, 213-230.
- 2ème partie: Revue de Psychologie Appliquée, 1971, 21, 45-63.
- Mann, F.C.: Studying and creating change: a means to understanding social organization. Research in Industrial Human Relations, Industrial Relations Research Association, 1957, 17, 146-167.
- Maslow, A.H.: Motivation and personality. London: Harper & Row, 1954.
- Maus, H.: Zur Vorgeschichte der empirischen Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Geschichte und Grundprobleme, Bd 1, dtv Wissenschaftliche Reihe. Stuttgart: F. Enke, 1973 (3. Aufl.), 21-56.
- Mayntz, R.: Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 1968, 27-35.
- Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1969.
- Mayo, E.: The human problems of an industrial civilization. New York: The Viking Press, 1960.
- McClelland, D.L.: The achieving society. Princeton, N.J.: D. van Nostrand Company, 1961.
- McGregor, D.: The human side of enterprise. New York: McGraw Hill, 1960.
- McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen. Zürich: Exlibris, 1970.
- Meltzer, H.: Review of reviews in industrial psychology, 1950-1969. Personnel Psychology, 1972, 25, 201-222.
- Menzl, A. und Nauer, E.: Das Funktionendiagramm, ein flexibles Organisations- und Führungsmittel. Reihe: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 55. Bern: Paul Haupt, 1974 (2. Aufl.).

- Miles, M.B., Hornstein, H.A., Callahan, D.M., Calder, P.H. and Schiavo, R.St.: The consequence of survey feedback: Theory and evaluation. In: Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. (Eds.): The planning of change. London: Holt, Rinehart & Winston, 1970 (2nd ed.), 457-468.
- Moreno, J.L.: Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1974 (3. Aufl.).
- Mucchielli, R.: Opinion et changement d'opinion. Seminaires. Paris: Librairies techniques, Entreprise Moderne d'Edition, Les Editions ESF, 1972.
- Mucchielli, R.: Die Befragung in der Sozialpsychologie. Arbeitsbücher zur psychologischen Schulung. Salzburg: Otto Müller, 1973.
- Mueller, Ph. et Silberer, P.: L'homme en situation industrielle. Paris: Payot, 1968.
- Nadler, D.A.: The use of feedback for organizational change: promises and pitfalls. In: Jones, J.E. and Pfeiffer, J.W.: Group Organization Studies, The International Journal for Group Facilitators, 1976, 1, 177-186.
- Naschold, F.: Organisation und Demokratie. Stuttgart: Kohlhammer, 1969.
- National Industrial Conference Board: Experience with employee attitude surveys. Studies in Personnel Policies No. 115. New York, 1951.
- Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer, 1974.
- Nieschlag, R. und von Eckardstein, D.: Methodische Aspekte der Mitarbeiterbefragung. Personal, 1974, 26, 147-149.
- Noelle, E.: Umfragen in der Massengesellschaft. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1963.
- Noelle, E.: Meinungsforschung. In: Arnold, W.J., Eysenck, H.J. und Meili, R. (Hrsg.): Lexikon der Psychologie, Bd. 2, Freiburg: Herder, 1971, 527.
- Noelle, E. und Schmidtchen, G.: Mitarbeiter antworten. Das Ergebnis der Betriebsumfrage 1970 im Werk X. Allensbach: Institut für Demoskopie, 1970.
- Orwell, G.: 1984. Zürich: Diana, 1974 (22. Aufl.).
- Osgood, C.E., Suci, G.J. and Tannenbaum, P.H.: The measurement of meaning. Chicago: University of Illinois Press, 1957.
- Parsons, H.M.: What happened at Hawthorne? Science, March 8, 1974, 183, 922-932.
- Pelz, D.C. and Andrews, F.M.: Scientists in organizations. Productive climates for research and development. New York: J. Wiley & Sons, 1966.

- Peter, G.: Das IBM-System. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt, 1975.
- Pfeiffer, R.: Möglichkeiten und Grenzen der Auftragsforschung. In: Siegwart, H. (Hrsg.): Forschung und Entwicklung als Aufgabe der Unternehmensführung. Bern: Paul Haupt, 1970, 89-97.
- Phillips, B.S.: Empirische Sozialforschung - Strategie und Taktik. Wien: Springer, 1970.
- Popper, K.R.: Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf. Hamburg: Hoffmann & Campe, 1973.
- Porchet, A.: La satisfaction au travail. Approche statistique. Cahiers de Psychologie, Université de Neuchâtel, 1974, 2 & 3, 1-8.
- Pritchett, P.: Employee attitude surveys: A natural starting point for organization development. Personnel Journal, 1975, 54, 202-205.
- Reilly, A.J. and Jones, J.E.: Team building. In: Pfeiffer, W. and Jones, J. (Eds.): The 1974 Annual Handbook for group facilitators. La Jolla, Ca.: University Associates Publishers, 1974, 227-237.
- Ribet, M. et Bochet, E.: L'enquête d'opinion - instrument de gestion participative. Management France, 1971, 10, 37-41.
- Riemann, F.: Grundformen der Angst und die Antinomien des Lebens. München: E. Reinhardt, 1970 (5. Aufl.).
- Roach, D.E. and Davis, R.R.: Stability of the structure of employee attitudes. An empirical test of factor invariance. Journal of Applied Psychology, 1973, 58, 181-185.
- Rosnay, J. de: Le Macroscopie. Vers une vision globale. Paris: Ed. du Seuil, 1975.
- Rosner, L.: Moderne Führungspsychologie. München: Moderne Industrie, 1971 (2. Aufl.).
- Rossel, J.P.: Echec à l'instabilité du personnel - par l'adéquation de l'entreprise à l'homme. Lausanne: Payot, 1967.
- Rossel, J.P.: Mitbestimmung in der Analyse. Auszug aus einem Gutachten, erstellt im Auftrag der Personalabteilung der SBB. Bern, Februar 1974, unveröffentlicht.
- Rossel, J.P.: Macht und Machtlosigkeit im menschlichen Verhalten. Bern, o.J., unveröffentlicht.
- Roth, H.: Zum Stand der Begabungsforschung. Stuttgart: E. Klett, 1969 (1. Aufl.).
- Rousson, M.: Rapport de synthèse. Bericht zu einer Betriebsumfrage. Institut de Psychologie, Université de Neuchâtel: 1972, unveröffentlicht.
- Ruch, F.L. und Zimbardo, Ph.G.: Lehrbuch der Psychologie. Berlin: Springer, 1974.

- Rudge, F.: Employee attitudes and employee attitude surveys. In: Heyel, C. (Ed.): The encyclopedia of management. New York: Reinhold Publishing Corp., 1963, 185-187.
- Sashkin, M., Frohman, M.A. and Kavanagh, M.J.: Organization development: Theory, research, practice. Homewood III.: Richard D. Irwin, 1976.
- Schachter, St.: The psychology of affiliation. Stanford, Ca.: Stanford University Press, 1959.
- Schein, E.H.: Organizational psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965.
- Scheitlin, V.: Betriebsklima und moderne Führungspraxis. Kampf den Reibungsflächen im Betrieb. Zürich: Taschenbuch 15 des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins, 1971.
- Scheuch, E.K.: Skalierungsverfahren in der Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, Stuttgart: F. Enke, 1967a (2. Aufl.), 348-384.
- Scheuch, E.K.: Das Interview in der Sozialforschung. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, Stuttgart: F. Enke, 1967b (2. Aufl.), 136-196.
- Scheuch, E.K.: Sozialwissenschaftliche Messverfahren in der Organisationsforschung. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1969, 1518-1531.
- Schmid, R.: Netzplantechnik. In: Degelmann, A. (Hrsg.): Organisations-Leiter Handbuch. München: Moderne Industrie, 1972 (2. Aufl.) 1488-1521.
- Schmidtchen, G.: Der Anwendungsbereich betriebssoziologischer Umfragen. Reihe: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 20. Bern: Paul Haupt, 1962.
- Schmidtchen, G.: Die befragte Nation. Frankfurt a.M.: Fischer, 1965.
- Schmidtchen, G.: Priester in Deutschland. Freiburg: Herder, 1973.
- Schrader, A.: Einführung in die empirische Sozialforschung. Stuttgart: Kohlhammer, 1971.
- Schwarz, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe. München: Moderne Industrie, 1973 (6. Aufl.).
- Schweizerische Bundesbahnen: Umfrage über die neuen BA-Laufbahnen. Bern: 1973a, unveröffentlicht.
- Schweizerische Bundesbahnen: Umfrage über die neuen Laufbahnen beim Betriebsdienst. Strukturierter Fragenkatalog. Bern: 1973b, unveröffentlicht.
- Schweizerische Bundesbahnen: Fragen an Vorstände wegen Betriebs- und Stationspraktikanten. Bern: 1973c, unveröffentlicht.
- Schweizerische Bundesbahnen: Fragen an Fachlehrer wegen Betriebs- und Stationspraktikanten. Bern: 1973d, unveröffentlicht.

- Schweizerische Bundesbahnen: Musik im Betrieb. Fragebogen. Bern: 1975/76, unveröffentlicht.
- Seger, I.: Knaurs Buch der modernen Soziologie. München: Droemer-sche Verlagsanstalt Th. Knaur, 1974.
- Selfridge, R. and Sokolik, St.: When OD comes to your company. Supervisory Management, 1975, 20, 24-34.
- Servan-Schreiber, J.J.: Die amerikanische Herausforderung. Hamburg: Hoffmann & Campe, 1969 (Sonderausgabe).
- Sherif, M. and Sherif, C.W.: Social psychology. New York: Harper & Row, 1969.
- Sirota, D.: Why managers don't use attitude survey results. Personnel (AMA), 1970, 47, 107-118.
- Sirota, D.: Opinion surveys: The results are in - What do we do with them? Personnel (AMA), 1974, 51, 24-31.
- Sirota, D. and Coryell, D.: Letting the first-line manager know where he stands. Personnel Administration, 1973, 35, 53-57.
- Smith, P.B.: Kleingruppen in Organisationen. Stuttgart: E. Klett, 1976.
- Sonquist, J.A., Baker, E.C. and Morgan, J.N.: Searching for structure. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Survey Research Center, 1974 (2nd ed.).
- Sonquist, J.A. and Morgan, J.N.: The detection of interaction effects. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan, Institute for Social Research, 1969 (1st ed.), 1970 (7th ed.).
- Stadter, E.: Evolution zur Freiheit. Stuttgart: Kohlhammer, 1971.
- Staerkle, R.: Anpassung der Organisation an den Menschen. Reihe: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 10. Bern: Paul Haupt, 1966 (2. Aufl.).
- Stalder, J.: Methoden der Betriebsumfrage / Einsatzerfahrungen. Vortragstagung der Schweizerischen Gesellschaft für praktische Sozialforschung, Zürich, 22. Juni 1971, Skript unveröffentlicht.
- Steinbuch, K.: Mensch-Technik-Zukunft. Probleme von morgen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1973.
- Steiner, G.A.: Top management planning. Toronto: The Macmillian Company, 1969.
- Steiner, M.: Gute Führung bringt Erfolg. Gedanken zur Personalführung. Schweizer. Handels-Zeitung, 6. März 1975, 10, 17-20.
- Stenkamp, H.: Gruppendynamik und Demokratisierung. München: Kaiser-Grünwald, 1973.
- Süllwold, F.: Theorie und Methodik der Einstellungsmessung. In: Graumann, C.F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Sozialpsychologie, Theorien und Methoden, Bd. 7, Halbbd. 1. Göttingen: Hogrefe, 1969, 475-514.

- Swissair: Personalpolitik. Zürich, März 1970, unveröffentlicht.
- Tannenbaum, A.: Social psychology of the work organization. Belmont, Ca.: Wadsworth Publishing Co., 1966.
- Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Roessler, R. (Hrsg.). Berlin: Oldenbourg, 1922.
- Toffler, A.: Der Zukunftsschock. Bern: Scherz, 1972 (5. Aufl.).
- Ulich, E.: Humanisierung am Arbeitsplatz. Universität Zürich, Vortrag, 25. Januar, 1977.
- Ulich, E., Groskurth, P. und Bruggemann, A.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt, 1973.
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlage der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern: Paul Haupt, 1970 (2. Aufl.).
- Ulrich, H.: Information der Mitarbeiter - Information der Öffentlichkeit. Schweiz. Arbeitgeberzeitung, 1971, 66, 641-644.
- Ulrich, H. und Krieg, W.: St. Galler Management-Modell. Bern: Paul Haupt, 1974 (3. Aufl.).
- Viteles, M.S.: Motivation and morale in industry. New York: W.W. Norton & Co., 1953.
- Vroom, V.H.: Work and motivation. New York: J. Wiley & Sons, 1967, (3. Aufl.).
- Weber, M.: The theory of social and economic organization. New York: The Free Press, 1947.
- Weber, M.: Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen, Politik. Winkelmann, J. (Hrsg.). Stuttgart: A. Kröner, 1956.
- Weber, M.: Bureaucracy. In: Litterer, J.A. (Hrsg.): Organizations: Structure and behavior, 1. New York: J. Wiley & Sons, 1969, (2nd ed.), 29-39.
- Weinert, A.B.: Einflüsse der Organisationsstruktur auf betrieblichen Stress. Industrielle Organisation, Management-Zeitschrift des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich, 1974, 43, 493-498.
- Weiss, R.S.: A structure-function approach to organization. In: Litterer, J.A. (Ed.): Organizations: Structure and behavior, 1. New York: J. Wiley & Sons, 1969 (2nd ed.), 58-62.
- Wendlinger, R.M.: Using a task force to improve employee communications: Bank of America's approach. Management Review, 1975, 64, 25-30.
- Wieland, W.: Forschung und Entwicklung in der industriellen Unternehmung. Reihe: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 42. Bern: Paul Haupt, 1968.

- Wieser, W.: Ultrastabilität. In: Cube, F. von (Hrsg.): Was ist Kybernetik? München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 1971 (3. Aufl.), 192-197.
- Wilson, G.D.: Einstellung. In: Arnold, W.J., Eysenck, H.J. und Meili, R. (Hrsg.): Lexikon der Psychologie, Bd. 1, Freiburg: Herder, 1971, 447-454.
- Winn, A.: Social change in industry: from insight to implementation. In: Bennis, W., Benne, K. and Chin, R. (Eds.): The planning of change. London: Holt, Rinehart & Winston, 1970 (2nd ed.), 317-327.
- Xerox Corporation: NTAS - National Trend Attitude Survey. Rochester, N.Y.: o.J., unpublished.
- Zander, E.: Die Mitarbeiter wollen ihre Organisation mitentwickeln! Industrielle Organisation, Management-Zeitschrift des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich, 1976, 45, 456-460.
- Ziegler, R.: Organisation, informale. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: C.E. Poeschel, 1969, 1094-1103.

Fussnoten

- 1) Ulrich hat diese Definition von Flechtner (Grundbegriffe der Kybernetik. Stuttgart, 1966, S. 353) bis auf den Zusatz "geordnet" übernommen.
- 2) Gemeint ist: National Industrial Conference Board.
- 3) Seit 1972: Exxon Company
- 4) Schriftliche Auskunft der Ford Motor Company. Dearborn, 6. Oktober, 1976.
- 5) Schriftliche Auskunft der Equitable Life Assurance Society of the United States. New York, 29. September, 1976.
- 6) Schriftliche Auskunft der Xerox Corporation. Rochester 1. November, 1976.
- 7) Das Anspruchsniveau entsteht u.a. aus den Beziehungen des Individuums zur Gruppe, d.h. aus den sozialen Bezugsnormen.
- 8) Leistung und Leistungsmotivation haben heute vor allem auch in der Betriebspsychologie einen meist zu Unrecht bestehenden negativen Beiklang. Zu Unrecht, weil die Leistung ein ganz besonderes Prärogativ der individuellen Persönlichkeitsentwicklung ist.
- 9) Wo eine Auswahl bestand, wurde die grösste Umfrage, die ein allgemein interessantes Problem untersuchte, vorgestellt: z.B. SBB: hohe Austrittsrate von Mitarbeitern, Betrieb C: Führungsprobleme.
- 10) Die Angaben stammen aus der Mitgliederliste der "Mayflower Group" (Leiter von Personalforschungsstellen multinationaler Unternehmen) vom 1. März, 1975.
- 11) Vom Verfasser hervorgehoben.
- 12) Schriftliche Auskunft der Ford Motor Company. Dearborn, 6. Oktober, 1976.
- 13) Schriftliche Auskunft der Ford Motor Company. Dearborn, 6. Oktober, 1976.
- 14) Schriftliche Auskunft der Equitable Life Assurance Society of the United States. New York, 29. September, 1976.

- 15) Computereinsatz ist heute für die Auswertung allgemeiner Umfragen die einzige schnelle Verarbeitungsmethode. Andere Verarbeitungsformen können nur bei Umfragen mit wenigen Fragen und kleiner Population bzw. Stichprobe verwendet werden.
- 16) Weiterentwicklung des AID: s. Sonquist, Baker und Morgan (1974).
- 17) Dies ist nach Allerbeck (1972) ein wichtiger Unterschied zur schrittweisen multiplen Regression.
- 18) AID ist als Teilprogramm des OSIRIS bei Herrn W. Otto der Sozialforschungsstelle der Universität Zürich erhältlich.
- 19) Popper (1973) versteht darunter die Welt der "objektiven Gedankeninhalte", im Gegensatz zur ersten, der physikalischen Welt und zur zweiten Welt der "geistigen Zustände".

Lebenslauf

Am 26.6.1951 wurde ich in Zürich als Tochter von Peter Wormser und Nina Lewenhaupt geboren. Hier besuchte ich von 1958 - 1966 die Primar- und Sekundarschule der Stadt Zürich. 1966 trat ich in das Wirtschaftsgymnasium ein, wo ich im Herbst 1970 mit der Matura abschloss.

Anschliessend begann ich mit dem Psychologiestudium an der Universität Zürich. Ein Jahr später, 1971/72, wechselte ich von der Universität Zürich an das Psychologische Institut der Universität Fribourg. Dort studierte ich die nächsten drei Jahre Betriebspsychologie bei Herrn Professor M. Capol. Während den Semesterferien absolvierte ich die obligatorischen Praktika - zuerst in einer Werbeagentur, dann in einem Unternehmen der Datenverarbeitungsbranche.

1974 bestand ich das Lizentiat der Philosophischen Fakultät von Fribourg. Gleich anschliessend trat ich in dieselbe Datenverarbeitungs-firma wie früher ein und arbeitete dort bis im Herbst 1975 in der Personalforschung. Diese Stelle gab ich zugunsten eines sechsmonatigen Praktikums in einer schweizerischen und einer englischen psychiatrischen Klinik auf. Im Frühjahr 1976 immatrikulierte ich mich wieder an der Universität Zürich und begann meine Dissertation am psychologischen Institut, Abteilung für angewandte Psychologie, unter der Leitung von Herrn Professor F. Stoll, zu schreiben.

